

# 2.

## Negocio y estrategia

### Carta de la CEO

- 2.1 Contexto y tendencias sectoriales
- 2.2 Estrategia
- 2.3 Creación de valor y modelo de negocio
- 2.4 Gobierno corporativo
- 2.5 Escucha y diálogo con grupos de interés
- 2.6 Análisis de doble materialidad





## CARTA DE CRISTINA BLANCO, CEO DE ANTOLIN

# Una hoja de ruta para el futuro

El 2025 ha sido un año especialmente exigente para Antolin. Conscientes de que tanto fabricantes como proveedores están adoptando medidas de ajuste para preservar su competitividad, hemos **revisado prioridades y reforzado los pilares esenciales del negocio** para centrar nuestros esfuerzos en aquello que nos caracteriza y diferencia: solidez operativa, rigor en la ejecución y capacidad de respuesta a nuestros clientes.

El contexto ha estado condicionado por tres dinámicas que han puesto a prueba la resiliencia del sector y de la compañía. La entrada en vigor de la normativa europea de emisiones el 1 de enero de 2025, posteriormente flexibilizada, marcó el inicio del año; a ello, se ha sumado la sucesiva imposición de aranceles impulsada por la Administración Trump y sus efectos sobre los flujos comerciales y la planificación industrial global, así como el exceso de capacidad productiva de algunos OEMs chinos. Estos dos últimos factores han intensificado de forma notable la competencia y la inestabilidad, derivando en una guerra de precios con impacto directo en márgenes y decisiones de inversión.

En un contexto de volatilidad generalizada, Antolin ha avanzado con firmeza y con un enfoque claro: **proteger la estabilidad del negocio** y asegurar las condiciones necesarias para una mejora sostenida del desempeño financiero de la compañía. En este proceso, y ante un mercado cada vez más desafiante, la empresa ha impulsado medidas de ajuste planificadas para adaptarse a la realidad del sector, siempre desde una actuación responsable y consciente. Paralelamente, hemos continuado priorizando la rentabilidad y la generación de caja, cerrando el año con unas ventas de 3.725,27 millones de euros y un EBITDA de 296,20 millones.

Además, hemos intensificado también el **foco en eficiencia**, entendida de manera integral en nuestras operaciones y colaboraciones con socios

y clientes, redoblando esfuerzos para trasladarlo de forma consistente allá donde opera Antolin. Esta línea de trabajo se ha apoyado en la alineación de procesos y estándares, así como en una mayor exigencia en el control de costes y en la gestión del capital para responder a un objetivo común: fortalecer nuestra capacidad para competir con rigor, agilidad y fiabilidad.

Trabajamos con la convicción de que la **transformación tecnológica** del sector está redefiniendo el papel del interior del vehículo y su contribución a la experiencia de usuario. Por eso, nuestra propuesta se orienta a desarrollar soluciones que integren tecnología, funcionalidad, seguridad y sostenibilidad, valores irrenunciables para unos fabricantes que operan en un mercado cada vez más exigente. La innovación, entendida como aplicación práctica al negocio, sigue siendo una palanca esencial que diferencia a Antolin y lo posiciona como proveedor global de referencia para **más de 110 clientes**.

Ninguno de estos avances habría sido posible sin las personas que forman parte de la compañía. Como queda patente en este informe, a lo largo del ejercicio hemos reforzado el compromiso con el desarrollo de talento, con una colaboración más transversal entre equipos y geografías para mejorar nuestra capacidad de resiliencia y gestión de un entorno complejo.

Cumplir 75 años conecta a Antolin con una trayectoria industrial que es motivo de orgullo, pero también de responsabilidad. Ahora, nuestro reto es proyectar el legado que recibimos hacia el futuro, consolidándonos como una compañía sólida, rentable y relevante, capaz de acompañar a sus clientes con fiabilidad y cercanía. Afrontamos los próximos años con ilusión y con la seguridad de tener una hoja de ruta clara que nos permitirá ser más competitivos y robustos para generar valor sostenible a largo plazo.





## DE UN VISTAZO

# Negocio y estrategia



### Dirección estratégica adaptada al contexto

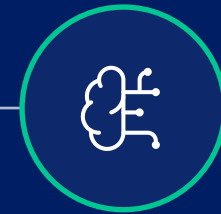
Seguimiento y alineamiento del Plan Estratégico 2025-2027 para **reforzar su competitividad, agilidad y generación de caja** con una asignación eficiente de capital, avances en estructura de costes, gobierno del dato y diversificación para fortalecer la resiliencia del negocio. **Impulso de palancas clave** como inteligencia artificial, rediseño organizativo y expansión industrial en Asia para acelerar la transformación.



### Innovación

Nuevo **Plan Estratégico de I+D+i 2025-2027**, articulado en torno a:

- Materiales, estructuras y procesos sostenibles.
- Superficies y componentes con funciones avanzadas.
- Transformación digital e Industria 5.0.



### Digitalización

- Impulso del uso de la **Inteligencia Artificial** en los procesos y servicios.
- **Automatización y estandarización** global para mejorar la competitividad y la eficiencia.
- Fortalecimiento de la **ciberseguridad** para proteger las operaciones.



### Gobierno corporativo

**Revisión de prioridades estratégicas y adaptación disciplinada del plan de negocio** para equilibrar urgencias operativas con una visión a largo plazo, protegiendo rentabilidad, liquidez y sostenibilidad en un entorno marcado por la normativa de emisiones, aranceles y presión de precios de los OEM.



### Sostenibilidad

**Actualización de los objetivos de negocio sostenible** en los tres pilares de creación de valor:

- Ambiental — Valor para el **PLANETA**: ambición Net-Zero en 2040 y avances hacia un modelo circular basado en ecodiseño, materiales sostenibles y reducción de residuos.
- Social — Valor de las **PERSONAS**: bienestar, seguridad y salud, diversidad, equidad e inclusión, talento y transición justa del empleo.
- Gobernanza — **NEGOCIO** con valor añadido: remuneración vinculada a objetivos de sostenibilidad, ética, derechos humanos, conducta empresarial y cadena de suministro responsable.



### Doble materialidad sectorial

Ejercicio de mapeo de cadena de valor y materialidad del sector con SERNAUTO para **avanzar hacia el alineamiento sectorial** en impactos, riesgos y oportunidades.



**9 de los 10** vehículos más vendidos del mundo incluyen productos Antolin



**114** marcas de referencia del sector del automóvil



**60** nuevos proyectos de innovación



**100%** de alcance a geografías y unidades de negocio - Antolin Industrial System



**0%** incidentes de seguridad de producto



**10** programas impulsan el Plan Estratégico de Tecnología

### Temas materiales

**17** temas identificados como materiales para Antolin.

### ODS



Nuevo préstamo sindicado con el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y cinco de sus principales entidades financieras por importe de **150 M€**



## 2.1

# Contexto y tendencias sectoriales

El contexto externo que rodea a Antolin se caracteriza por una **mayor fragmentación geopolítica** y por una **creciente utilización de instrumentos económicos por parte de los Estados para lograr objetivos estratégicos**. El nuevo rumbo político de Estados Unidos está sacudiendo un orden internacional tradicionalmente caracterizado por el liberalismo, el papel de las instituciones multilaterales, el respeto por las alianzas y la globalización económica. En este sentido, la reciente Estrategia de Seguridad Nacional apunta hacia un cambio de prioridades de EE. UU., que ahora quiere una Europa independiente y recupera la doctrina Monroe para centrarse en mantener la hegemonía del continente americano.

En este marco, la **Unión Europea** está inmersa en el debate sobre autonomía estratégica y competitividad, con foco en la seguridad económica, la resiliencia industrial y la reducción de dependencias críticas. Esta orientación se está trasladando a políticas y programas europeos que buscan reforzar capacidades industriales, acelerar inversiones y simplificar el ecosistema regulatorio europeo para mejorar la competitividad empresarial.

El aumento de las capacidades en defensa ha sido un tema central del año. EE.UU. ha presionado a los países miembros de la OTAN para aumentar su gasto en defensa. En este contexto, con una Rusia hostil a las puertas de Europa, la UE ha puesto en marcha mecanismos de financiación e impulso industrial en materia de defensa con el Plan ReArm Europe. El sector del automóvil incluye una medida específica relacionada con defensa en el marco del **Plan España Auto 2030**, que consiste en apoyar tecnologías duales en fabricación para la convergencia entre sector civil y militar.

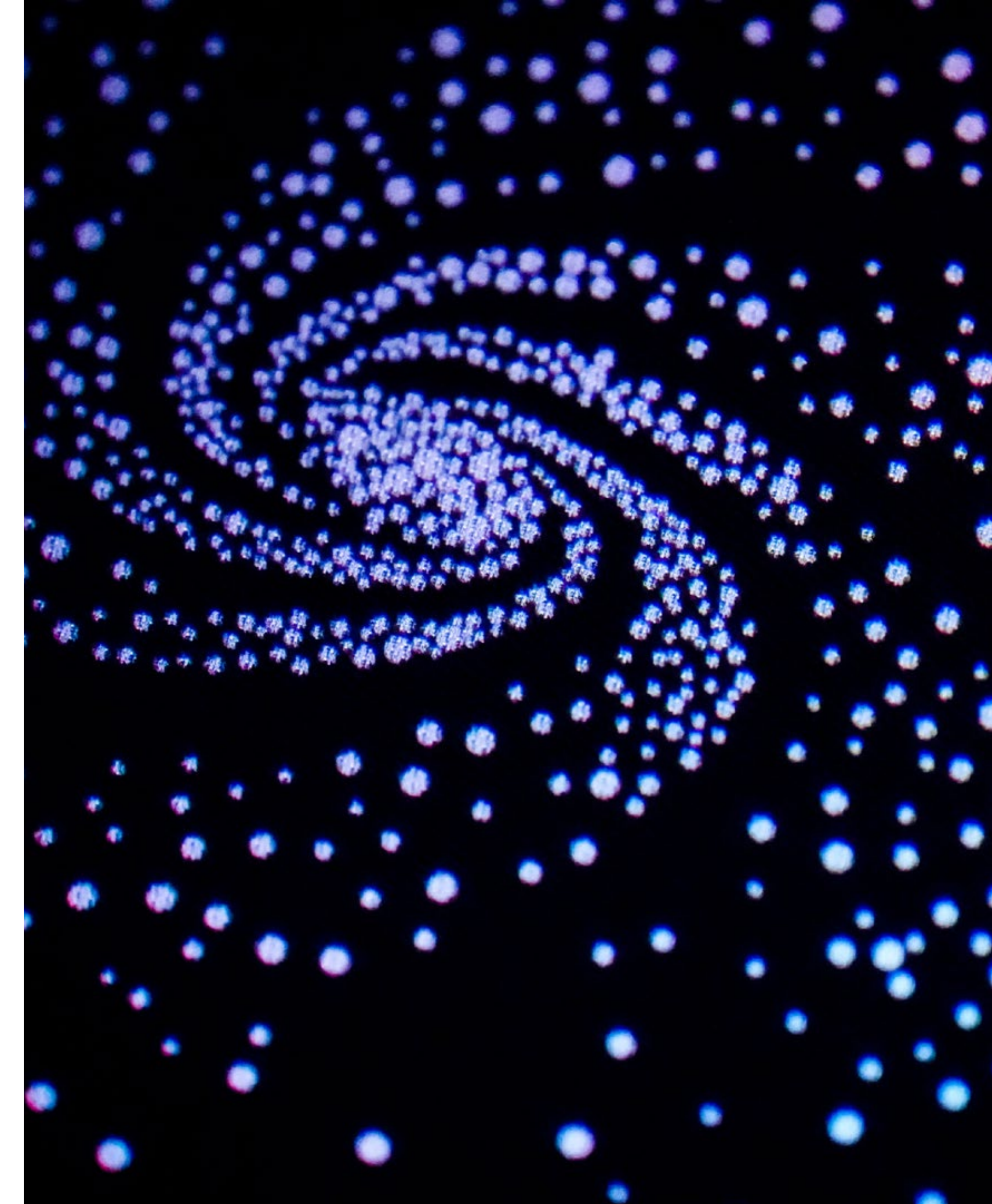
En paralelo, las acciones en materia económica y comercial entre Estados aumentan. El *Global Risks Report 2026* del World Economic Forum sitúa la confrontación geo-económica como el riesgo principal a corto plazo, reflejan-

do la normalización de dinámicas como guerras comerciales, amenazas de aranceles, restricciones a la inversión, controles de exportación y sanciones. Este contexto incrementa los riesgos regulatorios y de costes y las dificultades en las cadenas de suministro globales, lo que obliga a poner el **foco en estrategias de mitigación de riesgos y diversificación**.

Esto, además, aumenta la **preocupación de la ciudadanía por la estabilidad económica a largo plazo y el impacto de las tensiones geopolíticas en el empleo y en las empresas**. El *Edelman Trust Barometer 2026* señala un aumento significativo del porcentaje de empleados que están preocupados sobre el impacto que los conflictos comerciales pueden tener sobre sus empleadores (66%) y de aquellos que temen perder su trabajo por una recesión inminente (67%). El propio sector del automóvil se ha visto afectado por factores del contexto que han tenido consecuencias en el empleo, como la caída de producción a raíz de la pandemia, la baja penetración del vehículo eléctrico y la entrada de nuevos actores al mercado, lo que ha resultado en una sobrecapacidad del mercado y ajustes en plantilla.

Sin embargo, la economía global mantiene un tono relativamente resiliente. Las **perspectivas de crecimiento** del Fondo Monetario Internacional (FMI), actualizadas en enero de 2026, revisan ligeramente al alza el crecimiento mundial, situándolo en 3,3% en 2026 y 3,2% en 2027. Según el FMI, las políticas comerciales se contrarrestarán con la inversión en tecnología, unas condiciones financieras más favorables y la capacidad de adaptación del sector privado. Aun así, la entidad advierte de riesgos asociados a tensiones geopolíticas y un posible reajuste de las expectativas sobre la tecnología.

En este sentido, la **Inteligencia Artificial (IA)** ha seguido proliferando y acumulando grandes inversiones, hasta el punto de que se teme que explote una "burbuja de la IA" generada por el aumento desmedido del valor de las



Innovación presentada en el Salón de Shanghái.

empresas tecnológicas que trabajan este campo. El temor se justifica en las complejas relaciones de propiedad e inversiones mutuas que existen entre las empresas de la cadena de valor del sector, lo que inflaría artificialmente el valor de sus acciones. Para Antolin, este fenómeno puede acelerar el acceso a capacidades de IA útiles para la eficiencia y la innovación, aunque también podría incrementar los riesgos asociados a la concentración de proveedores, la volatilidad de precios y la continuidad de servicios.



## Tendencias sectoriales

Asimismo, existen tendencias externas que afectan al propio sector del automóvil, entre las que destacan:



Tensiones en la cadena de suministro

**En un sector tan globalizado como el de automoción, las medidas proteccionistas que tensan las relaciones comerciales entre las grandes economías mundiales, los conflictos internacionales y la inestabilidad política existente en regiones clave están afectando a las cadenas de suministro globales y contribuyendo al aumento de los costes.**

En **Europa**, el problema se ve agravado por su gran dependencia energética, su cada vez mayor dependencia tecnológica y de suministro de materias primas críticas, así como por unos altos costes laborales y de producción que amenazan con desplazar la fabricación de vehículos y componentes a otras regiones.

La irrupción de **China** en el mercado del vehículo eléctrico no es fruto de la casualidad. Además del estricto control gubernamental sobre la estrategia industrial del país y del intervencionismo que caracteriza su economía, esa irrupción viene precedida desde hace años por el dominio de las tecnologías asociadas a las baterías y por la posesión de los derechos de explotación en gran parte del mundo de los materiales críticos para su construcción.



Sobrecapacidad productiva y competencia creciente

**Con mucha lentitud, la producción mundial de vehículos ha vuelto a alcanzar este año los niveles previos al año de la pandemia. Pese a ello, el mercado se mantiene inestable y sigue resultando muy difícil la realización de previsiones de negocio.**

En Europa, la situación vivida los últimos años ha puesto de manifiesto una preocupante sobrecapacidad productiva, tanto en las plantas de los fabricantes de vehículos como en las de los principales proveedores de componentes.

Por otro lado, la **competencia**, que siempre ha caracterizado al sector, es aún más agresiva y el protagonismo de China sobre las cifras de producción es cada vez mayor. En la actualidad, el gigante asiático se mantiene como líder destacado, siendo ya responsable de la tercera parte de la producción mundial. Desde esa posición de liderazgo, sigue aumentando su ventaja no sólo en el campo de la electrificación, sino también en los de la electrónica, informática, comunicaciones y muchas de las tecnologías emergentes asociadas al vehículo de nueva generación.

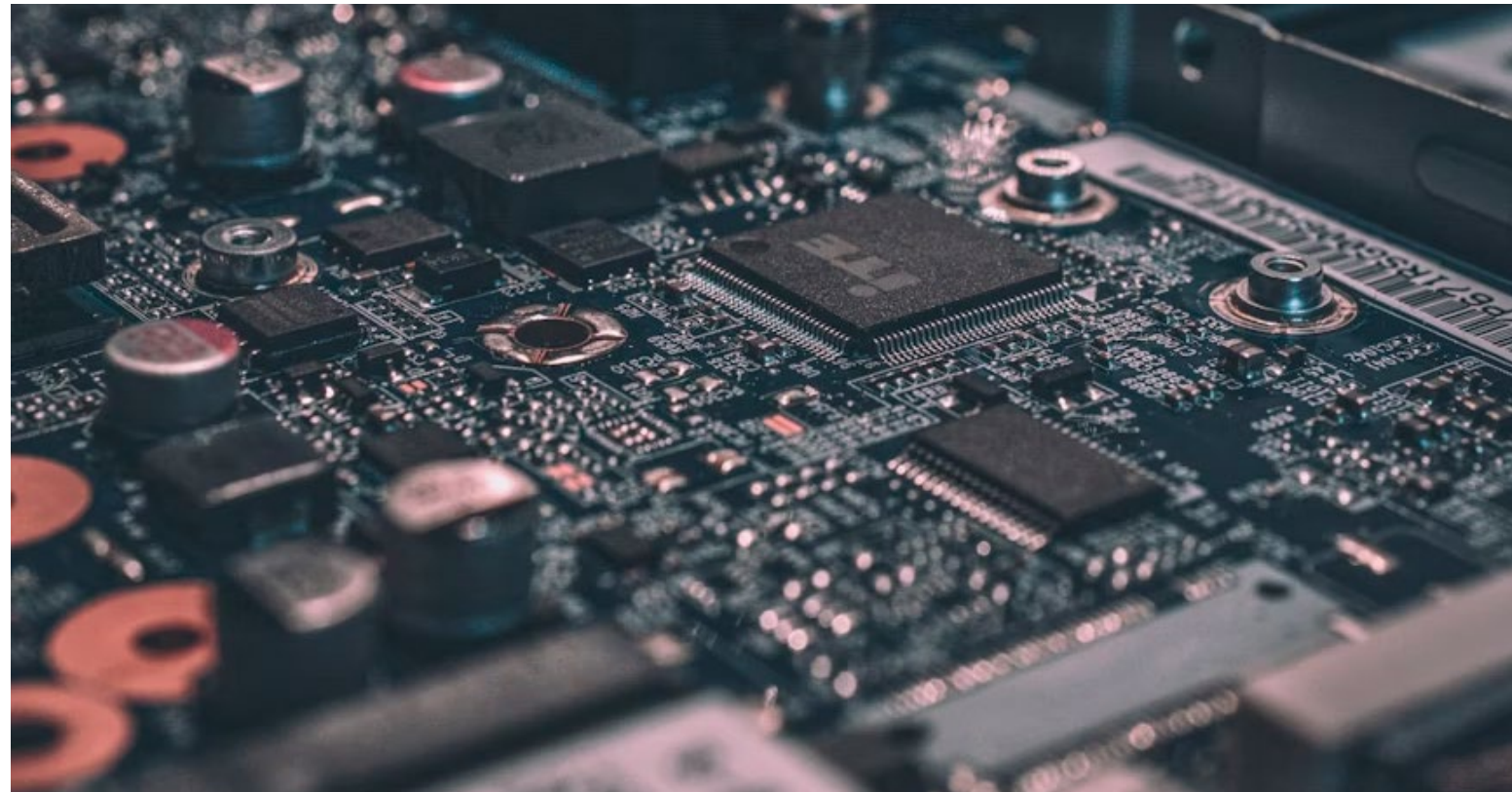


Regulaciones y compromisos en materia de sostenibilidad

**Las exigencias regulatorias en materia de sostenibilidad, especialmente estrictas en la Unión Europea, aumentan la presión en la parte social y de gobernanza y abarcan aspectos vinculados a la gestión responsable del negocio.**

Los compromisos de descarbonización desplegados a lo largo de toda la cadena de valor del automóvil se unen a nuevos requisitos relacionados con derechos laborales y humanos, seguridad y salud o transparencia. El marco de responsabilidad de una compañía se extiende a su cadena de valor aguas arriba y aguas abajo, con requisitos de debida diligencia, trazabilidad o fin de vida de los productos.

Como consecuencia, el sector lleva tiempo realizando **fuertes inversiones** en un contexto de mercado que dificulta y retrasa la generación de los retornos esperados. Esto conduce a vaivenes en la aplicación de las políticas medioambientales por parte del regulador y a la propuesta de legislaciones que varían en los diferentes territorios, obligando a los agentes del sector a adaptar capacidades y recursos a diferentes estándares y escenarios, lo que, una vez más, impacta en los costes y en la competitividad.

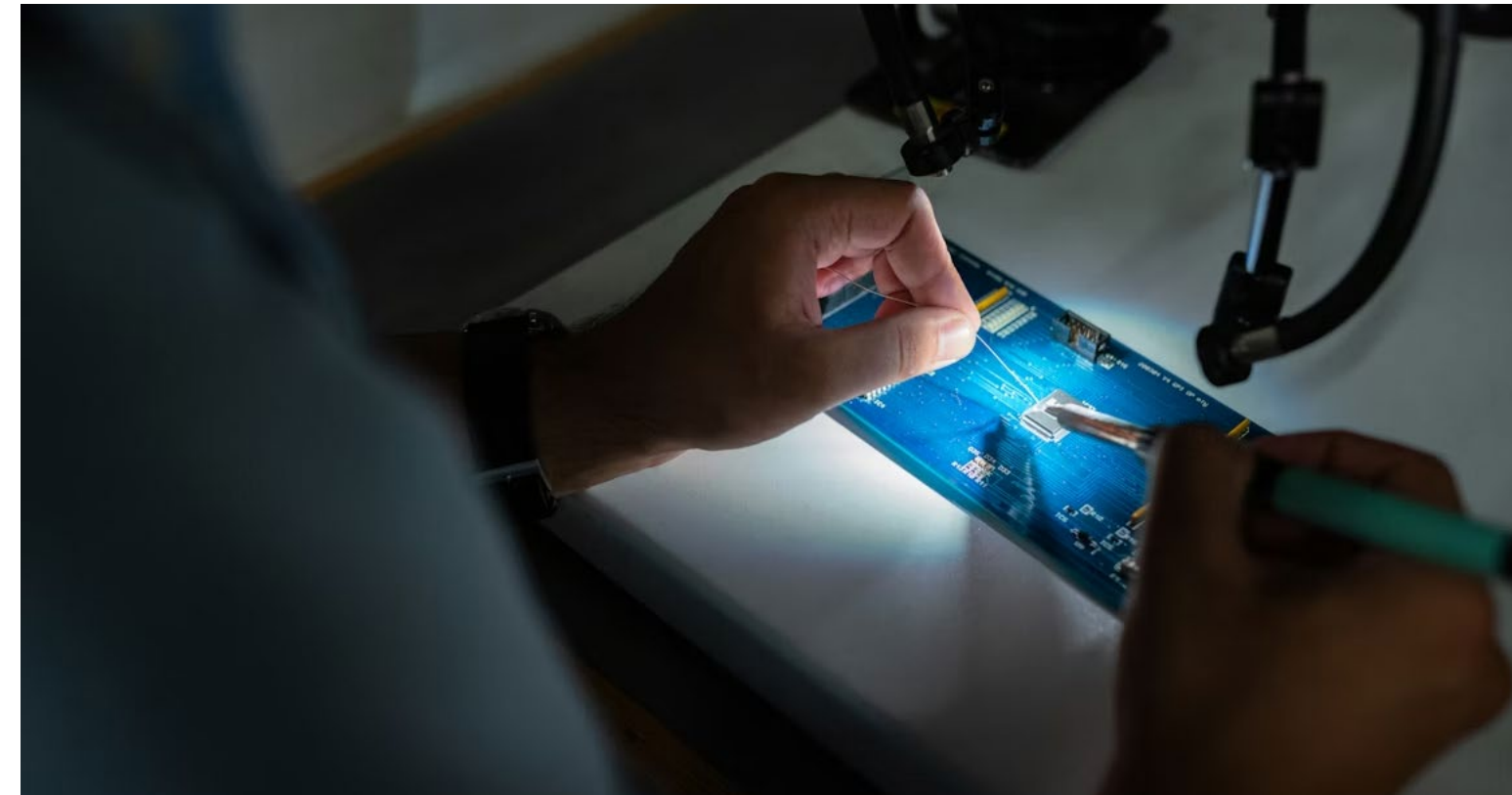


Complejidad creciente de los productos

En los últimos años, los vehículos han pasado a incorporar un número cada vez mayor de sensores, actuadores, pantallas y otros elementos electrónicos y mecatrónicos que requieren un control complejo tanto a nivel de hardware como de software. La complejidad de dichos sistemas aumenta a medida que se les exige más capacidad de cálculo para procesar datos en mayor magnitud y con mayores niveles de responsabilidad sobre aspectos críticos de seguridad.

El **desarrollo de sistemas electrónicos** implica fuertes inversiones, al igual que lo hace el desarrollo de las soluciones necesarias para digitalizar procesos con los que hacer frente a exigencias de flexibilidad y competitividad industrial o el de nuevos materiales, procesos y soluciones arquitectónicas con las que atacar requerimientos de sostenibilidad y descarbonización.

La rentabilidad de estas inversiones resulta cada vez más compleja, por la reducción de los volúmenes de los programas, que antes contaban con tiradas masivas que se prolongaban, sin apenas cambios, durante varios años. La irrupción de nuevas marcas procedentes de mercados más competitivos ha obligado a los OEM (Fabricantes de Equipo Original) a adoptar estrategias de diferenciación de productos que exigen procesos y programas de fabricación mucho más flexibles. El modelo de negocio de los proveedores debe adaptarse a estos cambios.



Competencia por el talento

Muchas de esas tecnologías a integrar en el coche han sido tradicionalmente ajenas al sector de automoción. Es el caso de las relacionadas con determinadas aplicaciones de iluminación, ingeniería óptica, acústica, dispositivos de detección, sensorización y monitorización de las personas, las máquinas y el entorno, etc.

Se precisa, por tanto, la incorporación de **nuevos perfiles profesionales**, provenientes de áreas técnicas y científicas y, principalmente, del campo de la electrónica, la informática, las telecomunicaciones, la ciencia de datos o las nuevas disciplinas relacionadas con la IA, siendo conscientes de que esa incorporación debe hacerse en un momento en el que se compite por el talento con otros sectores industriales que, ahora mismo, disfrutan de mayor rentabilidad y atractivo.





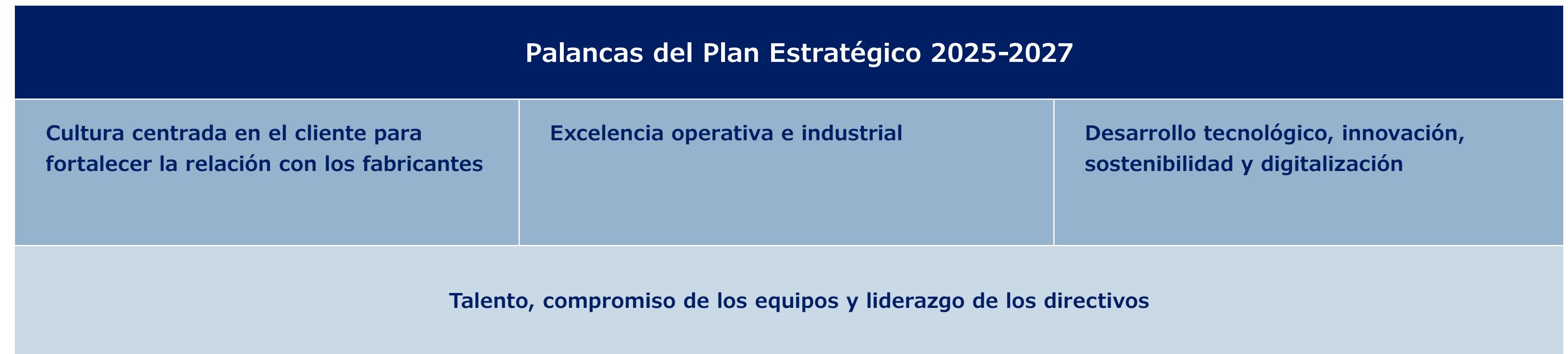
# 2.2 Estrategia

En 2025, año en el que la compañía celebra su **75 aniversario**, Antolin reafirma su **evolución como un proveedor global de referencia**, impulsado por una estrategia centrada en la innovación, la integración tecnológica y la excelencia operativa. Este hito refleja la solidez de un modelo empresarial que ha sabido transformar su experiencia industrial en capacidades tecnológicas avanzadas, alineadas con las nuevas exigencias de la movilidad.

Su filosofía **Intelligent. Integrated. Inside.** tiene como objetivos fortalecer la competitividad, acelerar la digitalización, avanzar en sostenibilidad y consolidar una organización más eficiente y ágil. Estas palancas, combinadas con una oferta tecnológica diferenciada, refuerzan su posición como socio estratégico en el desarrollo de soluciones para el interior del vehículo.

Asimismo, la compañía continúa focalizando su **crecimiento en mercados de alto potencial**, especialmente en **Asia**, donde sigue ampliando su presencia y reforzando alianzas con los principales fabricantes. Esta apuesta internacional permite a Antolin capturar nuevas oportunidades y avanzar en su propósito de liderar la integración de tecnologías para el interior del automóvil del futuro.

Las **fortalezas** que sustentan el éxito de la compañía se apoyan, en primer lugar, en una vocación orientada al largo plazo, coherente con su condición de empresa familiar. Sobre esa base, la organización combina eficiencia económica con una gestión del riesgo exigente y una asignación ágil de recursos, priorizando aquellas iniciativas con mayor impacto en la generación de caja y la creación de valor. En 2025, la compañía reforzó su posición financiera formalizando un préstamo sindicado de 150 millones de euros con el ICO y cinco de sus principales entidades financieras.



Al mismo tiempo, la compañía destaca gracias a las estrechas relaciones con sus clientes, impulsadas por la innovación y una cultura de *customer centricity*. Otro punto destacado es la excelencia operativa y el desarrollo tecnológico, así como una apuesta continuada por la digitalización, la sostenibilidad y la innovación. Todo ello se sostiene en el talento y el liderazgo directivo, junto con el compromiso de los equipos, así como en una estrategia capaz de anticiparse a la competencia y adaptarse con rapidez a los cambios del sector.

**El Plan Estratégico 2025-2027 de Antolin marca una hoja de ruta clara para reforzar la competitividad, centrándose en la innovación, excelencia y digitalización en un entorno de automoción cada vez más exigente y cambiante.**



## Una estrategia en marcha

El contexto global y sus retos requieren de una revisión y adaptación constante de la dirección estratégica de la compañía, ya que el sector de la automoción no queda exento de cambios y retos en materia regulatoria y tecnológica. Durante el año 2025, Antolin ha llevado a cabo **avances en distintas líneas de trabajo para reforzar la competitividad, agilidad y mejora de la generación de caja**, a través de acciones de asignación de capital eficiente, simplificación interna, diversificación externa y excelencia operativa. En este sentido, la compañía busca reforzar la resiliencia del negocio y adaptarse a las nuevas prioridades. A continuación, se destacan los siguientes avances:

### Estructura de costes más eficiente

Antolin está impulsando iniciativas orientadas a mejorar su competitividad y reforzar su disciplina financiera. En primer lugar, avanza en una **ingeniería global más eficiente**, reasignando capacidad hacia países con costes más competitivos para acortar plazos y reforzar la calidad con una estructura de costes más eficiente. En paralelo, impulsa un **CAPEX más inteligente** mediante la ampliación de su base global de proveedores de maquinaria, equipos y automatización, lo que permite invertir con mayor agilidad, optimizar costes y acelerar la puesta en marcha de proyectos. Estos elementos se complementan con un claro foco en la mejora de flujos de caja, priorizando la generación de liquidez a través de una estricta disciplina de capital: selección rigurosa de proyectos y evaluación sistemática por retorno, riesgo y contribución al *cash flow*. Por último, se ha llevado a cabo un trabajo para **optimizar la cartera de negocio** que contribuye a simplificar el perímetro, reforzar la asignación eficiente de recursos y concentrar esfuerzos en áreas de mayor potencial, garantizando una transición ordenada para clientes y equipos.

### Gobierno del dato

Antolin está avanzando hacia un **modelo de gobierno del dato** que convierta la creciente cantidad de su información operativa, financiera, industrial, comercial, de producto y de sostenibilidad en una ventaja competitiva, unificando las distintas fuentes que maneja, como SAP (Sistemas, Aplicacio-

nes y Productos en procesamiento de datos), ERP (Planificación de Recursos Empresariales) o KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) descentralizados.

El enfoque busca ganar control sin perder agilidad, combinando disciplina para asegurar calidad, coherencia, trazabilidad y comparabilidad con herramientas y prácticas que faciliten el trabajo diario. En esta evolución, la **implantación de soluciones corporativas** como PLM (Gestión del Ciclo de Vida del Producto) es un hito relevante para reforzar la trazabilidad y el control del ciclo de vida del producto, lo que facilita una toma de decisiones basada en datos fiables. Todo ello se apoya en reglas claras, automatización y autoservicio, con impactos directos en decisiones más rápidas y fiables, un reporte más consistente (incluyendo métricas ASG, es decir, ambientales, sociales y de gobernanza), mayor eficiencia operativa y una gestión de riesgos más robusta en un entorno global.

### Diversificación del negocio

En un entorno marcado por la volatilidad macroeconómica, la evolución tecnológica y los cambios acelerados en la industria, Antolin considera prioritario **reforzar su resiliencia mediante la diversificación**. Sin perder el foco en sus capacidades *core*, la compañía evalúa de forma continua oportunidades en segmentos adyacentes y nuevos mercados que permitan equilibrar el perfil de riesgo y crecimiento, ampliar la base de clientes y **aprovechar competencias diferenciales** en ingeniería, industrialización y gestión de programas. Este enfoque busca reducir la dependencia de un único ciclo sectorial, avanzar en OEM emergentes, capturar tendencias de mayor recorrido y construir opciones estratégicas a medio y largo plazo, manteniendo una asignación de capital disciplinada.

Antolin está trabajando en **otras líneas complementarias** que aceleran la transformación.

- **Inteligencia artificial**, con el despliegue de casos de uso de alto impacto orientados a elevar la eficiencia, la calidad y la velocidad de decisión en toda la organización, con resultados medibles en el negocio.

- **Diseño organizativo**, mediante la consolidación de unidades de negocio y el rediseño de la organización industrial para simplificar la estructura, ganar agilidad, acelerar decisiones y liberar recursos para prioridades estratégicas.
- **Huella industrial en Asia**, con nuevas plantas en Tailandia e Indonesia, consolidando una presencia regional más competitiva y flexible, alineada con el crecimiento de los mercados emergentes y las necesidades de sus clientes.



Inauguración de Antolin en Tailandia.



## Gestión de la estrategia

La gobernanza de la estrategia en Antolin se articula principalmente a través del **Consejo de Administración** y del Comité de Dirección. El Consejo de Administración valida el Plan Estratégico de la compañía y aprueba los principales hitos de gestión, incluyendo los objetivos anuales y el presupuesto. Por su parte, el Comité de Dirección impulsa y coordina la elaboración del plan de negocio, velando por su coherencia con la estrategia, la visión y los valores corporativos, y lo eleva posteriormente al Consejo para su aprobación.

En la fase de preparación y análisis, las unidades de negocio desarrollan una evaluación estructurada del entorno, incluyendo clientes, competidores, mercados y tecnologías. En base a estas conclusiones, cada unidad, con el apoyo de las áreas corporativas, concreta sus prioridades y metas estratégicas.

Como parte de este proceso, Antolin integra un conjunto de análisis cuantitativos y cualitativos que permiten contrastar la posición competitiva actual con las oportunidades y riesgos del entorno. En primer lugar, se analiza la evolución y el tamaño de los mercados relevantes, así como las cuotas de mercado de Antolin y de sus principales competidores, incorporando previsiones de crecimiento y escenarios. Este análisis se desglosa por territorio, área de negocio y producto, lo que facilita identificar dónde se concentran las oportunidades de expansión, dónde se requiere reforzar la posición competitiva y qué combinaciones de mercado-producto ofrecen mayor potencial.

Adicionalmente, se evalúan las tendencias del mercado y su posible impacto en la compañía, incluyendo cambios en la demanda, evolución de aplicaciones en el interior del vehículo y dinámicas competitivas.

---

**La gobernanza de la estrategia en Antolin se articula principalmente a través del Consejo de Administración y del Comité de Dirección.**

En el plano financiero, Antolin utiliza ratios y métricas que priorizan el análisis de la generación de caja, prestando especial atención a indicadores como el EBITDA y el CAPEX. Se revisa la evolución histórica y se desarrollan proyecciones de negocio basadas en el volumen en serie, los programas en desarrollo y los objetivos comerciales de adquisición, con el fin de evaluar la sostenibilidad de las inversiones y su contribución a la creación de valor.

El **Comité de Dirección** de Antolin vela por que todas las direcciones participen en el proceso de forma equilibrada y con un nivel de implicación acorde a su responsabilidad. Asimismo, consolida y valida las directrices, objetivos y líneas de acción definitivas del Plan Estratégico y lidera su comunicación a toda la organización. A partir de ahí, las direcciones corporativas y operativas trasladan el plan a sus respectivos ámbitos, integrándolo en la gestión cotidiana y en los sistemas de seguimiento y control necesarios para garantizar su correcta ejecución.

## Liderazgo regional en Castilla y León

Antolin ha vuelto a situarse como la empresa más admirada de Castilla y León, según los directivos consultados en el sondeo de *Castilla y León Económica* y elaborado en exclusiva por Madison. Este reconocimiento consolida una posición que la compañía mantiene de forma ininterrumpida desde 2008, reflejando la solidez de su trayectoria y la confianza del tejido empresarial de la región.





# La sostenibilidad como eje de la estrategia

En un tiempo de **retos crecientes y urgentes en materia ambiental, social y de gobernanza**, las empresas están llamadas a desempeñar un papel activo en la construcción de un futuro mejor. Antolin asume esa responsabilidad como parte de su identidad: la sostenibilidad no es un elemento accesorio, sino un principio integrado en su **manera de ser y de hacer**, reflejado en la reformulación de su visión:

**Crear la movilidad del futuro desde el interior, ofreciendo soluciones inteligentes, integradas y sostenibles que contribuyan a un mundo mejor.**

Este enfoque impregna tanto las decisiones estratégicas como la gestión diaria, conciliando el progreso económico con la creación de impacto positivo para el entorno y para todos los grupos de interés. Una agenda regulatoria cada vez más exigente ha reforzado esta convicción, elevando las expectativas de gobiernos, clientes e inversores y actuando como catalizador de una transformación sostenible del negocio, impulsada por un liderazgo comprometido con la anticipación, la planificación y la transparencia para convertir un mandato en una oportunidad de competitividad.

Antolin ha llevado a cabo en 2025 una **revisión estratégica de sus objetivos de negocio sostenible** con el fin de asegurar que siguen respondiendo a las expectativas del entorno y a las prioridades estratégicas de la compañía, a partir del análisis de doble materialidad, fortalezas y oportunidades de mejora identificadas.

La revisión confirma que la sostenibilidad es un vector clave para crear valor y reforzar el posicionamiento de Antolin, y señala ámbitos en los que es necesario intensificar el impulso: energía y mitigación del cambio climático, economía circular, desempeño social y gestión integral de la cadena de valor. Asimismo, pone de manifiesto la necesidad de actualizar la ambición y el alcance de los objetivos existentes, incorporando nuevos compromisos que refuercen la capacidad de la compañía para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades.

## Antolin, en el Top 3 de Merco Empresas

Antolin consolidó su posicionamiento entre las compañías de referencia en España al situarse en el tercer puesto del sector industrial del ranking Merco Empresas 2025, un monitor clave de reputación corporativa. Este reconocimiento, sustentado en más de 62.000 evaluaciones y una metodología multifuente auditada, refuerza la mejora continua de su desempeño reputacional y contribuye a la visibilidad de las empresas de Castilla y León en el ámbito nacional.



1

### Análisis de doble materialidad

- Identificación de temas materiales
- Estado de madurez en temas ASG
- Oportunidades detectadas
- Posibles impactos detectados
- Benchmark con clientes y competidores

2

### Revisión de la estrategia

Evaluación de la situación actual y la estrategia de negocio de Antolin en las siguientes dimensiones:



3

### Consideraciones

Consolidar las principales áreas de crecimiento y consideraciones en cuanto a sostenibilidad que permitirán alinear las prioridades estratégicas de la entidad con los resultados de la doble materialidad.



## Objetivos de negocio sostenible

Antolin articula su propuesta de objetivos desde los tres pilares de creación de valor (Planeta, Personas y Negocio) alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 de Naciones Unidas.

Bajo el impulso de una dirección comprometida, los objetivos aprobados por los máximos órganos de administración y dirección de la compañía reflejan el nivel de ambición con el que Antolin quiere orientar su evolución hacia un modelo de negocio sostenible, en coherencia con las expectativas y requerimientos de sus principales grupos de interés, incluidos los propios accionistas. Su despliegue requerirá una adaptación progresiva y una gestión coordinada de aquellos elementos que dependen de las dinámicas de mercado y de la colaboración con clientes y proveedores.

Además, en 2025 Antolin ha avanzado en su agenda climática con la validación por parte de SBTi (Science Based Targets initiative) de los objetivos de descarbonización. Para más información, ver capítulo [3.2 Cambio climático](#).

En esta línea, la compañía ha reforzado su marco de gobernanza vinculando parte de la retribución variable de la dirección al logro de objetivos de sostenibilidad. De este modo, se asegura una adecuada conexión entre desempeño sostenible, desempeño ejecutivo y creación de valor a largo plazo.

**Antolin articula su propuesta de objetivos desde los tres pilares de creación de valor (Planeta, Personas y Negocio) alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 de Naciones Unidas.**



### AMBIENTAL

Valor para el PLANETA

#### Ambición Net-Zero en 2040

- Neutralidad en carbono en 2035 en alcances 1 y 2
- Reducción de las emisiones de alcance 3: un 44% en 2035 y un 100% en 2040 vs. 2023

#### Un negocio circular

- Ecodiseño y análisis de ciclo de vida del 100% de nuevos proyectos en 2030
- 40% de materia prima plástica con contenido circular  $\geq 20\%$  en 2030
- Reducción del 10% de residuos y embalajes no peligrosos en 2028 (vs 2023) hasta alcanzar "Cero residuos al vertedero"



### SOCIAL

Valor para las PERSONAS

#### Cero accidentes: bienestar, seguridad y salud laboral

- Reducción del 5% anual del índice global de frecuencia de accidentes hasta llegar al 1,85 en 2030 (Año base 2024: 2,52)
- Incremento de 4 puntos en la categoría objetivo "sustainable engagement" en la encuesta de clima 2025 para perfiles de alta dirección y mandos intermedios

#### Diversidad, equidad e inclusión aplicada al talento

- Brecha salarial de género no superior al 5% en 2026
- Diagnóstico y planes de acción con metas parciales por geografías en el 100% de los centros en 2028

#### Talento y transición justa del empleo

- 45% de promoción interna del talento con criterios de *upskilling* y *reskilling* en 2028



### GOBERNANZA

NEGOCIO con valor añadido

#### Gobernanza y remuneración

- Retribución variable de la dirección vinculada a objetivos de sostenibilidad

#### Ética, derechos humanos y conducta empresarial

- 100% de la plantilla formada en el Código Ético y de Conducta en 2026
- 100% de las denuncias en materia de sostenibilidad confirmadas resueltas anualmente (alcance cadena de valor)
- Radar normativo de alerta temprana en 2026 con impacto en un plazo máximo de 30 días
- Reporte mensual de Compliance y Protección de Datos (formaciones, incidentes, sanciones y donaciones) por el 90% de las sociedades con un 98% de cumplimiento en 2026
- Implantación de un marco de gobernanza de Inteligencia Artificial con un índice de 95% de conformidad en controles anuales

#### Cadena de suministro responsable

- 95% de adhesión al Código de Conducta de proveedores para 2028, 97% para 2030
- 95% de la cadena de suministro directo evaluada en criterios sostenibles para 2028 (90% en 2026)
- 94% de adhesión al CMRT (Conflict Minerals Reporting Template) con 0% de proveedores sancionados en 2026
- Desplegar acciones de exigencia, medición y seguimiento de objetivos de sostenibilidad al 90% de la cadena de suministro en 2030 (proveedores clave material productivo directo TOP 7 familias de compra)
- Incorporación de criterios de sostenibilidad en el 100% de las visitas realizadas anualmente por los Supplier Technical Assistant (STA)



# 2.3 Creación de valor y modelo de negocio

## MODELO DE CREACIÓN DE VALOR DE ANTOLIN

### RECURSOS DEDICADOS

- 182,59 M€** Inversión
- 97,81 M€** Esfuerzo en I+D+i
- 623.021** Horas de formación
- 60 centros** Certificaciones de sistema según ISO 45001
- 103** Plantas de producción
- 18.620** Personas
- 114** Marcas de automoción
- 475,79 GWh** Consumo directo e indirecto de energía
- 6.151 tn** Consumo de materias plásticas sostenibles

### LEYENDA

- Capital financiero
- Capital humano
- Capital relacional
- Capital productivo
- Capital intelectual
- Capital ambiental

### Visión y valores de Antolin

#### Gobierno corporativo

Estructura y políticas de los órganos de gobierno  
Sistemas de control interno

#### Actividades de soporte

Talento, seguridad y salud  
Innovación  
Digitalización  
Sostenibilidad

#### Actividades primarias



### RESULTADOS E IMPACTO CONSEGUIDO

#### Cientes

- 21** Soluciones tecnológicas
- 89** Empresas certificadas en el sistema de calidad
- 29** Patentes
- 43** Buenas prácticas

#### Cadena de suministro

- 2.000 M€** Compras a proveedores de primer nivel de material directo
- 82%** Proveedores de primer nivel de material directo evaluados en desempeño ASG

#### Personas

- 763,85 M€** Gastos de personal
- 32,63 h** Formación por empleado
- 1,30%** Promociones internas - posiciones directivas
- 6,60%** Promociones internas - posiciones gerenciales
- 74%** Plantilla cubierta con certificación ISO 45001

#### Sociedad

- 27,51 M€** Impuestos
- 7,5%** Reducción de emisiones vs 2023
- 13,5%** Reducción de residuos vs 2024



## Productos y soluciones con impacto tecnológico

Los resultados de Antolin en 2025 ponen de manifiesto el avance en la transformación de la compañía en un entorno especialmente exigente para la automoción. Las ventas se situaron en 3.725,57 millones de euros, lo que supone una variación del -11,10% frente al ejercicio anterior. Este desempeño refleja algunos de los principales factores que han marcado el año: una demanda más débil en distintos mercados, paradas puntuales de producción en la cadena de suministro y una transición hacia el vehículo eléctrico más lenta de lo previsto, lo que ha llevado a varios OEM occidentales a replantear sus estrategias y a ajustar ritmos de lanzamiento y planificación industrial.

En este contexto, Antolin ha reforzado su enfoque en la asignación estratégica de capital. En 2025, la compañía avanzó en su programa de desinversiones, con operaciones relevantes en India que permitieron liberar recursos para acelerar la transformación del porfolio, y completó además la venta de activos productivos no estratégicos en Alemania y Reino Unido. Al mismo tiempo, Antolin avanzó en la adaptación de su huella industrial poniendo en marcha nuevas plantas en Tailandia e Indonesia y reforzando su presencia regional, así como su capacidad productiva.

Con una cartera diversificada y una colaboración estrecha con clientes globales, Antolin mantiene el foco en impulsar productos y soluciones con impacto tecnológico, propuestas que combinan funcionalidad, diseño y eficiencia, y que contribuyen a construir interiores más inteligentes, integrados y sostenibles.

### Antolin, en la vanguardia de la iluminación

Antolin participó en el primer **Encuentro de la Comunidad Española de Iluminación del Automóvil**, organizado en España por Driving Vision News (DVN). El evento reunió a líderes del sector para compartir tendencias e impulsar el debate sobre los principales desafíos y oportunidades de la iluminación en la industria de la automoción.

En esta misma línea, Antolin participó en el 35º Workshop de Iluminación de DVN celebrado en Tokio, bajo el lema "Seguridad y sostenibilidad: desafíos japoneses para el negocio de la iluminación". Desde su oficina técnica en Japón, la compañía asistió al encuentro para conocer de primera mano las últimas tendencias, innovaciones y retos de uno de los mercados más relevantes del mundo en iluminación para automoción.

Por último, Antolin también tuvo presencia en el *DVN Shanghai 2025*, donde compartió su visión sobre el futuro de la iluminación y presentó sus últimas soluciones.



### Doble reconocimiento en los premios Gasgoo 2025 en China

Antolin fue reconocida en la 7ª edición de los Gasgoo Awards como uno de los **Top 100 Players of China's New Automotive Supply Chain**. Durante la ceremonia, celebrada en Shanghai, la compañía recibió dos galardones: el premio en la categoría Smart Cockpit por el desarrollo del proyecto OnBoardUX (en colaboración con Saint-Gobain Sekurit) y, por primera vez, el Best Overseas Practice Award, una categoría de nueva creación que distingue las mejores prácticas internacionales. Este hito supone la quinta ocasión en la que Antolin es premiada en los Gasgoo Awards por innovación de producto y el primer reconocimiento en la categoría overseas, reforzando el alcance global de sus soluciones y su papel como socio estratégico en el mercado chino.





## Techos

En 2025, la Unidad de Negocio de Techos ha consolidado su posición como **referente global en soluciones avanzadas, sostenibles y de alto valor añadido**, combinando foco operativo y ambición tecnológica. A corto plazo, ha priorizado la industrialización eficiente de los programas adjudicados y la expansión de plataformas modulares para optimizar costes y acelerar lanzamientos, al tiempo que ha reforzado alianzas con OEM y la percepción de Antolin como socio innovador, contribuyendo a que el uso de materiales sostenibles en techos sea cada vez más habitual en el mercado.

En paralelo, la unidad ha impulsado iniciativas para liderar en sostenibilidad y tecnología mediante acuerdos estratégicos en materiales de menor huella, avances en control de procesos, estandarización de materiales y validación de nuevas soluciones decorativas, reforzando la excelencia operativa y la competitividad. A medio y largo plazo, **la hoja de ruta avanza hacia una mayor integración de iluminación y electrónica, el empleo de materiales ultraligeros y un modelo de producto más circular** basado en reciclados y biobasados, reforzando el posicionamiento en movilidad *premium* y eléctrica. A nivel regional, destaca la mejora en Europa con contratos relevantes no previstos, la adjudicación de macroprogramas en Norteamérica (Ford, GM y Stellantis) y el crecimiento sostenido en China, junto con el impulso de la nueva planta de Indonesia, que refuerza la presencia en ASEAN y acompaña la expansión regional de los fabricantes.



## Cockpits y sistemas de puerta

En 2025, la nueva Unidad de Negocio de Cockpits y Sistemas de Puerta ha unificado capacidades de paneles de puerta, elevallunas y módulos, junto con paneles de instrumentos y consolas, para acelerar el **desarrollo de soluciones con mayor integración funcional**. La innovación sostenible y la eficiencia han sido ejes transversales, con iniciativas para aumentar contenido reciclado, reducir CO<sub>2</sub> y mejorar la reciclabilidad.

En **sistemas de puerta**, destacan el lanzamiento del panel con tirador iluminado, el avance de soluciones que combinan panel e iluminación y el progreso en espumado químico para aligerar componentes, además del uso creciente de material reciclado en lanzamientos de 2025.

En **elevallunas y módulos**, se han industrializado y validado nuevos módulos de puerta con lanzamientos previstos en España y China, y, en este último, se ha lanzado un elevallunas con carriles de aluminio para un vehículo deportivo con puertas sin marco. Asimismo, existe un gran desarrollo en el mercado sudamericano, especialmente en Brasil.

En **cockpits**, se han impulsado desarrollos que equilibran coste, diseño y fiabilidad, con soluciones de panel de instrumentos más asequibles que aseguran un despliegue del airbag plenamente fiable, y se ha reforzado su presencia tanto en marcas europeas de lujo como en vehículos industriales.



## Soluciones tecnológicas

En 2025, esta unidad ha jugado un rol clave en la **transición hacia cabinas inteligentes**. En un mercado impulsado por la electrificación, la autonomía y la digitalización, se ha acelerado el desarrollo de iluminación adaptativa y tecnologías  $\mu$ LED y miniLED, así como nuevas interfaces de comunicación visual que integran luz, sonido y háptica para ofrecer experiencias más seguras e intuitivas. A lo largo del año, Antolin ha ampliado su presencia global con nuevos lanzamientos para grupos como Volkswagen, Renault, Stellantis o Mercedes en Europa y Honda o Nissan en Asia, con la expansión de líneas automatizadas para proyectos de alta complejidad. Además, se han logrado nuevas nominaciones en lámparas LED, módulos dinámicos y proyectores, y se ha impulsado el crecimiento en el segmento *premium*, con soluciones de iluminación integradas en el acristalamiento de techos.

Dentro de esta área, el negocio de parasoles evoluciona hacia productos de mayor valor tecnológico y nuevos conceptos para clientes globales. Por ello, se avanza con el **impulso del parasol electrocrómico** gracias a una alianza de referencia en el sector en el ámbito del desarrollo de superficies inteligentes que se oscurecen electrónicamente.



# Digitalización

Durante 2025, Antolin ha acelerado de forma significativa su agenda de transformación digital, sobre todo para reforzar una de sus palancas del **Plan Estratégico 2025-2027: desarrollo tecnológico, innovación y digitalización**. Este impulso ha permitido avanzar en una manera de trabajar más conectada, ágil y basada en datos, fortaleciendo la competitividad en un entorno industrial sujeto a cambios y retos constantes.

Antolin mantiene su compromiso con una transformación digital responsable y ética, especialmente en un escenario global marcado por la rápida evolución de la inteligencia artificial y el incremento del valor estratégico de los datos. La compañía avanza en marcos de protección, uso responsable de la información y control de riesgos tecnológicos para garantizar que la innovación se desarrolle de forma segura y conforme a los principios corporativos. Asimismo, como ya se ha explicado, se ha avanzado en mejorar el gobierno del dato para la toma de decisiones y poner en valor toda la información interna de la compañía.

Las **tres grandes prioridades** que articulan el proceso de digitalización de Antolin son:

- Impulsar la **inteligencia artificial** en los procesos, como ya se ha detallado en el avance de la estrategia y a través de la fábrica del futuro.
- Aumentar la **eficiencia y la competitividad mediante la automatización**, la estandarización global y la consolidación de procesos y servicios.
- Elevar los niveles de **ciberseguridad** para proteger la operación y aumentar la resiliencia frente a un contexto de amenazas cada vez más sofisticado.

Estas líneas estratégicas se siguen desarrollando dentro del marco del PET (Plan Estratégico de Tecnología), cuyo despliegue progresa bajo la responsabilidad de la dirección de Digitalización e Inteligencia Artificial, con la participación de múltiples áreas de negocio. El PET establece una hoja de ruta

clara que prioriza las inversiones tecnológicas y orienta las iniciativas clave para la madurez digital de la organización en los próximos años.

El **Comité de Digitalización** se ha consolidado como órgano ejecutivo responsable de supervisar, priorizar y coordinar las actuaciones del plan de transformación. Este Comité asegura una visión integral, coherencia en la toma de decisiones y una mayor alineación entre la tecnología y las necesidades de negocio.

En este marco, se han desarrollado proyectos innovadores basados en inteligencia artificial, analítica avanzada y nuevas capacidades digitales en diversas áreas. Estas iniciativas, impulsadas por equipos multidisciplinares, buscan mejorar la eficiencia operativa, optimizar procesos y fortalecer la toma de decisiones, contribuyendo de forma directa a la competitividad global de Antolin.

En 2025 se ha avanzado en el PET a través de los siguientes **programas y acciones**:

 <b>Calidad</b>	 <b>Financiero</b>	 <b>Producto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● El desarrollo de la <b>Plataforma de Gestión de Ensayos (ANTOLIMS)</b>, concebida para digitalizar y optimizar la actividad del laboratorio, evitando así la externalización de ensayos. Desplegada en el primer trimestre de 2025, ha progresado de manera significativa, mejorando la planificación, el registro y la explotación de resultados de pruebas.</li> <li>● <b>SMARTQIM</b>. A lo largo de 2025 se ha desarrollado una solución avanzada para la gestión de problemas que guiará a los usuarios a lo largo del proceso e incorporará capacidades de Inteligencia Artificial para facilitar la identificación de causas raíz y la definición de acciones correctivas. Su despliegue está previsto para el segundo trimestre de 2026.</li> <li>● El despliegue del <b>software de gestión de la calidad (QMS)</b>, un proyecto de elevada complejidad desarrollado durante la segunda mitad de 2025 para la gestión de incidentes de cliente externos e internos. Se prevé su lanzamiento a principios de 2026.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Modelo de Proyección Financiera para Business Plan</b>. Se está trabajando en el desarrollo de una herramienta de simulación financiera para la elaboración del Business Plan, que se espera que esté finalizada en 2026.</li> <li>● <b>One Global Finance</b>. Proyecto para la optimización de los procesos que integran la función financiera. El objetivo es incrementar la eficiencia y la eficacia del área a través de la digitalización y la estandarización en todas sus actividades. En 2025 se ha completado la implantación en China, consiguiéndose así la implantación de One Global Finance en todas las regiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Product Lifecycle Management (PLM)</b>. Proyecto para la gestión digitalizada e integral del ciclo de vida de los procesos de la compañía tanto en su fase de desarrollo como en la aplicación en serie. En 2025 se ha avanzado en el área de la digitalización de la documentación de los proyectos. Además de las ganancias iniciales, esta herramienta va a permitir explotar la información generando valor mediante la optimización y simplificación de los procesos de ingeniería.</li> </ul>
 <b>Inteligencia Artificial</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Centro de Excelencia de IA</b>. Con el fin de acelerar el lanzamiento de iniciativas basadas en IA desde una perspectiva ágil, pero con un marco de gobierno para garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento normativo. En este sentido, se está trabajando en los primeros casos de uso.</li> </ul>		



Compras

- **Renovación de la plataforma de compras (BuyOne Reboot).** Proyecto dirigido a racionalizar los procesos empresariales y expansión a las compras indirectas. Durante el año 2025 se ha implantado la plataforma en varias familias de compras indirectas, y se continúa trabajando en la revisión de procesos.

Recursos Humanos

- **Plan de Digitalización de Recursos Humanos.** Un hito clave en este plan es la implantación de "SucessFactors Employee Central". Desde finales de 2025 se está trabajando en la revisión de los procesos de la función y la integración con el ecosistema de aplicaciones de Antolin.

Global Engineering

- La digitalización del **sistema de seguimiento y evaluación de las actividades de diseño gráfico y simulación** ha permitido transformar la gestión interna del área de Shared Services. Este avance ha favorecido una conexión más fluida entre el cliente interno y los diseñadores, promoviendo una comunicación más directa, estructurada y coherente. Además, la mayor transparencia del proceso facilita el análisis detallado de las actividades realizadas y proporciona una retroalimentación continua tanto sobre la precisión del trabajo como sobre la eficiencia operativa, impulsando una mejora constante en el funcionamiento del equipo.

### Impulsando la Transformación con IA, una nueva palanca de valor

La adopción de la inteligencia artificial se ha consolidado en 2025 como un **habilitador clave para mejorar la eficiencia, la calidad y la toma de decisiones en Antolin.** Tras los primeros ejemplos de Producto Mínimo Viable (PMV) realizados en distintas funciones, la compañía ha dado un paso decisivo con la creación del Centro de Excelencia de IA y el lanzamiento de un plan de adopción corporativo que marca el paso de la experimentación a la industrialización.

Esta estructura ha permitido identificar y priorizar casos de uso de alto impacto, impulsar proyectos en áreas como Ingeniería Gráfica, Comercial y Operaciones, y reforzar las capacidades tecnológicas necesarias para escalar soluciones de forma ágil y segura.

Para reforzar el conocimiento de la plantilla en la materia, en el mes de marzo se llevó a cabo una sesión de formación impartida por expertos de la Universidad de Burgos, con el fin de ahondar en los avances de la inteligencia artificial generativa aplicada al sector del automóvil.

### Antolin impulsa la intralogística inteligente con AMRs y Keyland

Antolin ha reforzado su apuesta por la mejora continua e innovación en planta mediante la implantación, junto a Keyland SdG, de la **solución KISS** para optimizar la gestión de misiones de AMR (Robots Móviles Autónomos) en finales de línea. Esta iniciativa ha permitido avanzar hacia un sistema intralogístico más ágil, productivo y seguro, con mejoras en eficiencia de gestión, productividad y reducción de ciclos y errores.



### Innovación y aplicación de la IA en el negocio

Antolin participó en el **Avanade World Tour**, celebrado en Madrid en colaboración con Microsoft, un encuentro que reunió a expertos de distintos sectores para compartir experiencias sobre la implantación de la inteligencia artificial, sus retos y aprendizajes.

En una mesa redonda, la compañía presentó casos de uso vinculados a su modelo de negocio, poniendo en valor el impacto de las soluciones ya implementadas y avanzando su visión sobre los próximos desafíos y oportunidades que abre la IA en la industria.





# La fábrica del futuro

En el ámbito operativo, la compañía progresa de forma decidida en el diseño e implantación del **AIS (Antolin Industrial System)**, un sistema de producción ampliado a todas las operaciones industriales que integra la visión 360º de la gestión y los elementos de digitalización y fabricación avanzada necesarios para la fábrica del futuro.

## La fábrica del futuro, en cifras

A cierre de 2025, los avances en el AIS se materializan en las siguientes cifras:

	<b>90%</b> del sistema diseñado, documentado y liberado
	<b>&gt;40</b> profesionales clave han participado en la implantación
	<b>30</b> fábricas con el AIS implantado, un 50% por encima del objetivo
	<b>100%</b> de alcance a geografías y unidades de negocio

La fábrica del futuro se define como flexible, ágil, inteligente y digital y se materializa a través de la implantación de los **programas de fabricación avanzada en los centros industriales**: IoT (Internet of Things), Smart Energy, Robótica avanzada e Inteligencia Artificial.

- **Programa IoT.** En 2025, el IoT consolida su papel como habilitador clave conectando vertical y horizontalmente los sistemas industriales y de negocio y creando una visión unificada de las operaciones. La analítica en tiempo real impulsa una gestión más proactiva y basada en datos: el año cierra con 15 fábricas, 275 activos conectados y más de 100 usuarios activos, además de 365 cuadros de mando y 37 reglas y alarmas operativas que facilitan alertas tempranas, comparabilidad entre plantas y mejoras en productividad, calidad, mantenimiento y eficiencia energética.
- **Programa Smart Energy.** Orientado a proyectos de conectividad, digitalización e inteligencia artificial para mejorar la eficiencia energética, el programa se consolida en Europa y amplía su alcance global con la incorporación de tres plantas en Norteamérica y dos en Asia. La monitorización en tiempo real aporta transparencia y afina los planes de acción para reducir el consumo por unidad producida y optimizar la planificación y el mantenimiento. Para medir el impacto de forma homogénea se incorpora el Índice de Eficiencia Energética Normalizado (EEn). Como resultado, las plantas con Smart Energy registran una reducción cercana al 15% frente a plantas no incluidas, contribuyendo a la descarbonización y a la creación de valor sostenible. Para más información, ver capítulo [3.2 Cambio climático](#).
- **Robótica avanzada.** Los proyectos de robótica móvil, las simulaciones avanzadas en entornos industriales y los almacenes automáticos constituyen las principales líneas de avance de Antolin en este eje. En 2025, se ha continuado apostando por la incorporación de robots móviles en plantas de todo el mundo, consolidando su uso en fábricas clave de la compañía.
- **Inteligencia artificial:** En 2025, el trabajo se centró en fortalecer la gobernanza del dato industrial y en soluciones avanzadas de visión artificial, integradas en línea mediante una colaboración estrecha entre equipos. En este marco, VisionQ mejora la detección de defectos en tiempo real mediante IA y una arquitectura MLOps que habilita reentrenamiento continuo, validación de calidad y trazabilidad completa. Con ello se reducen no conformidades y costes de retrabajo, mejorando la satisfacción del cliente.

## Reconocimientos a la excelencia

Antolin fue reconocida como finalista en la categoría **Gran Empresa por VisionQ**, un sistema de visión artificial con IA aplicado al control de calidad en automoción en la VIII edición de los Premios ABB Ability: Digitalización y Sostenibilidad, en Madrid. Estos galardones, impulsados por ABB con el apoyo de Cinco Días, distinguen iniciativas que demuestran cómo la digitalización y la sostenibilidad actúan como palancas de competitividad y transformación industrial.

Asimismo, y como reconocimiento a estos avances, la compañía fue galardonada por su excelencia industrial en los **India Excellence Awards & Summit 2025**. Estos premios, celebrados en Nueva Delhi, reconocen logros y liderazgo en distintos sectores, poniendo en valor la innovación, la dedicación y el impacto de organizaciones y profesionales.





# Calidad

Todo el trabajo llevado a cabo por Antolin se apoya con un **riguroso sistema de calidad** que se sustenta en una cultura corporativa de excelencia.

Como parte del proceso de transformación tecnológica de Antolin, el fuerte impulso de la digitalización también ha tenido un reflejo en la función de Calidad, cuyo proceso se inició en 2023 y ha avanzado de forma notable durante 2024 y 2025. En este periodo, la implantación de nuevas herramientas, como las descritas anteriormente, ha permitido reforzar la trazabilidad, estandarizar procesos y acelerar la gestión de incidencias, consolidando una calidad más preventiva y basada en datos.

Más allá de la digitalización, Antolin continúa trabajando en otras iniciativas para **mejorar la eficiencia general** de la organización, elevar los estándares y garantizar una mayor satisfacción del cliente. En este sentido, la compañía se esfuerza en la mejora constante de sus productos y procesos, y por avanzar en la gestión de proyectos en el **marco APQP** (Advanced Product Quality Planning). El enfoque estratégico de Antolin es generar proyectos de alta calidad adecuados a cada unidad de negocio.

Con el objetivo de reconocer y evaluar a los mejores equipos y proyectos en la resolución de problemas, a lo largo de 2025 se lanzó el **8D Challenge**, con base en la herramienta de gestión de calidad.

## Seguridad del producto

La seguridad del producto se mantiene como un pilar transversal del sistema. El 100% del personal involucrado en la definición, gestión y/o control de características especiales y, en particular, en aspectos vinculados a seguridad del producto, está formado en el **procedimiento interno correspondiente**, de acuerdo con los perfiles de puesto y funciones asignadas. Este enfoque refuerza la consistencia en la aplicación de criterios críticos y asegura una gestión homogénea de requisitos en proyectos y operaciones.

En cadena de suministro, Antolin extiende la formación en calidad a proveedores para garantizar la seguridad del producto en distintos ámbitos que incluyen los sistemas de calidad y el desarrollo técnico. El foco se sitúa especialmente en el desarrollo de proveedores directos (Tier-2), establecien-

do como requisito mínimo la **certificación ISO 9001**, con preferencia por proveedores certificados bajo la **norma IATF**.

Este conjunto de prácticas se apoya en un sistema de gestión robusto: el Sistema de Calidad bajo la norma IATF está certificado en el 100% de las empresas de Antolin (excluyendo ciertas Oficinas Técnico-Comerciales y/o centros productivos englobados en sus fábricas madre, que son las plantas que actúan como centros de referencia corporativos) atendiendo a las reglas de IATF, garantizando el cumplimiento de los requisitos de calidad y de seguridad del producto alineados con los objetivos del cliente y la satisfacción final. Además, diversas empresas del grupo cuentan con certificaciones complementarias en otros sistemas de gestión como ISO 14001 (medio ambiente), ISO 45001 (seguridad y salud), ISO 27001/TISAX (seguridad de la información) o ISO 50001 (eficiencia energética).

En 2025, el ratio de costes de garantías se situó en el 0,07%. Este dato confirma que las estrategias preventivas desplegadas por la compañía han sido eficaces. Además, **por tercer año consecutivo, Antolin obtiene un valor de 0% incidentes**, lo que demuestra que, tanto a nivel de diseño del producto como del proceso de fabricación, la compañía sitúa la seguridad de los usuarios del vehículo entre sus grandes prioridades.

## Excelencia en calidad y nuevas oportunidades de negocio

Antolin obtuvo en República Checa la **certificación Q1 de Ford**, un reconocimiento que avala la excelencia en la entrega de productos de alta calidad y refuerza el compromiso de la compañía con la mejora continua a través de procesos orientados a identificar y optimizar oportunidades de mejora en la producción. Este hito fortalece la relación con el cliente y abre nuevas posibilidades para la adjudicación de futuros proyectos.



**El Sistema de Calidad bajo la norma IATF está certificado en el 100% de las empresas de Antolin.**



### Programa de calidad y seguridad del producto



**Monitorización continua de seguridad y calidad del producto**



**Control de los procedimientos de respuesta a emergencias**  
Medidas de prevención y sistemas anti-terrores.



**Capacitación continua**  
Formación de todas las personas que intervienen en procesos de seguridad y reglamentación del producto.



**Evaluación de riesgos**  
Análisis de riesgos para el tratamiento preventivo de los problemas potenciales.



**Auditorías externas**  
Planificación anual de auditorías y, en algunos casos, ensayos en laboratorios (internos y externos) acreditados con ISO 17025.



**Objetivos en calidad y seguridad**  
Objetivos anuales para todas las empresas productivas de Antolin: cero incidentes.



**Investigación de incidentes**  
Protocolo: detección, retirada inmediata y acciones correctivas.



**Información pública**  
Calidad y seguridad del producto en informe anual integrado.



**Responsabilidad de gestión**  
Dirección de Antolin  
Dirección de Calidad  
Función MQA (Manufacturing Quality Assurance).



**Compromiso de la política**  
Procedimiento interno de gestión de la seguridad del producto.

### Congreso de Calidad en la Automoción

Antolin participó en una de las mesas de debate de la **29ª edición celebrada en Valladolid**, aportando su visión sobre los retos actuales de la gestión de la calidad en el sector. El encuentro puso el foco en la conexión entre personas, procesos y productos, subrayando la relevancia de gestionar de forma eficiente estas interacciones mediante Sistemas de Gestión de Calidad como palanca para mejorar el desempeño y la competitividad industrial.



Proceso productivo en México.





# Innovación

La innovación es otra de las palancas principales del Plan Estratégico 2025-2027 en el que se apoya Antolin para su transformación y evolución. Durante el ejercicio de 2025 y siguiendo las directrices del Plan de Transformación de la compañía, la actividad del área de Innovación y Sostenibilidad ha continuado modelándose, permitiendo trabajar de forma más transversal con las Unidades de Negocio y con los clientes para acelerar el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas y propuestas de mayor valor, así como el acercamiento de estas al mercado.

La innovación se mantiene clave para el posicionamiento de Antolin, con una actividad anual que se tradujo en **60 nuevos proyectos**: 25 en exploración profunda para validar su viabilidad mediante demostradores tecnológicos y 35 en predesarrollo para convertir conceptos en productos mínimos viables. Además, 26 de estas iniciativas se desarrollaron con participación de clientes estratégicos, lo que se tradujo en 21 colaboraciones directas de innovación con clientes y en 11 solicitudes formales para futuros desarrollos.

## Plan Estratégico de I+D+i 2025-2027

En paralelo, se ha puesto en marcha un nuevo Plan Estratégico de I+D+i 2025-2027, apoyado por el Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León (ICECyL), orientado a desarrollar proyectos de innovación diseñados para el cumplimiento de los siguientes **objetivos generales**:

<b>Materiales, estructuras y procesos sostenibles</b>	Proyectos que investigan y validan nuevos materiales, diseños de componentes y procesos de fabricación que reduzcan de forma medible la huella ambiental, faciliten la circularidad y permitan incorporar más contenido reciclado o biobasado en los interiores del vehículo.
<b>Superficies y componentes con funciones avanzadas</b>	Proyectos que convierten superficies y componentes del interior en superficies inteligentes con iluminación, señalización, tacto/háptica, audio e incluso apoyo de IA en el diseño. Se optimizan así prestaciones, coste y peso para llevar funciones de seguridad y confort a un mercado más amplio.
<b>Transformación digital e Industria 5.0</b>	Proyectos que impulsan la Industria 5.0 en Antolin mediante automatización, IA y visión artificial para mejorar la trazabilidad e inspección en tiempo real, reducir defectos y desperdicio, optimizar flujos de producción y, con ello, elevar la eficiencia y sostenibilidad de las plantas.

- **Sostenibilidad ambiental** y cumplimiento normativo en la cadena de valor del automóvil.
- Contribución a los objetivos de la compañía en materia de **circularidad** establecidos en los objetivos de negocio sostenible.
- Desarrollo de **soluciones tecnológicas de alto valor añadido** para mejorar el atractivo para fabricantes y la rentabilidad.
- **Fabricación avanzada y digitalización industrial** para ganar competitividad, eficiencia y flexibilidad.
- Incremento del valor añadido y **sofisticación tecnológica** del portfolio, accediendo a nuevas gamas.
- Mejora de **capacidades técnicas e industriales** para responder a las tendencias de la movilidad futura y mejorar el posicionamiento como proveedor tecnológico.
- **Diferenciación competitiva** mejorando prestaciones, confort, seguridad y calidad percibida, equilibrando coste y rendimiento.

Para ello, **el Plan se articula en torno a los siguientes ejes prioritarios**:

## Antolin exhibe en Advanced Manufacturing Madrid sus innovaciones en materiales sostenibles

Advanced Manufacturing Madrid es uno de los principales puntos de encuentro europeos para la tecnología industrial. Allí, Antolin presentó en su stand sus últimas soluciones de materiales sostenibles y sus aplicaciones actuales y potenciales para transformar el interior del vehículo. Además, **persiSKIN Auto®** destacó como uno de los grandes atractivos al formar parte del Innovation Tour, que reconoce las propuestas más disruptivas de la feria.

Para más información sobre persiSKIN Auto® [ver capítulo 3.3.](#)





## Ecosistema de innovación

El Plan Estratégico incluye colaboraciones de I+D con **centros tecnológicos de reconocido prestigio a nivel nacional** como AITEX (Alicante) o EURECAT (Barcelona), destacando muy especialmente colaboraciones estratégicas con centros del entorno regional de Castilla y León como ITCL (Burgos), CENIEH (Burgos) y CIDAUT (Valladolid).

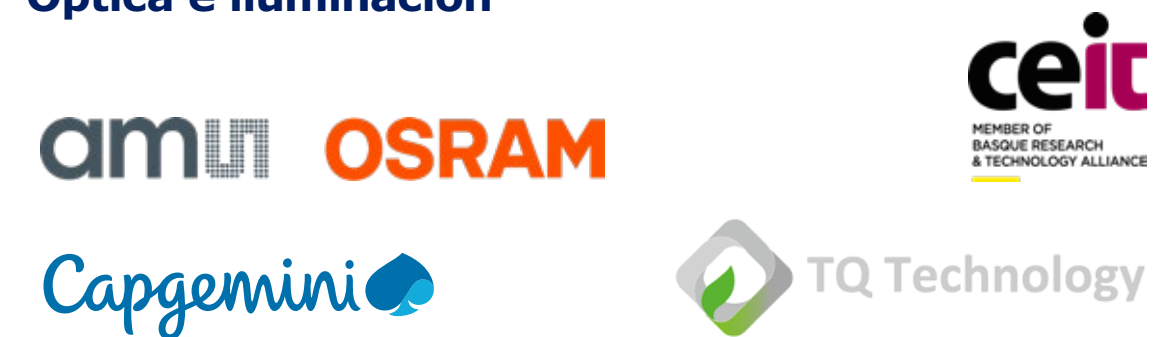
Estas entidades forman parte del **ecosistema internacional de conocimiento avanzado** que Antolin ha ido generando en los últimos años para contribuir a la generación, atracción y retención de talento en nuestro sector:

Dentro de los partners de Antolin destacan las **colaboraciones estratégicas** con dos compañías en **Estados Unidos**, UltraSense (sensores e interacción táctil) y Mobility Audio Innovations (sistemas de audio inmersivo y diseño acústico).

### Materiales y acabados



### Óptica e iluminación



### Superficies funcionales



### Soporte electrónico



Firma del acuerdo con Mobility Audio Solutions.



## Proyectos clave en innovación

### INMERSA



**El proyecto se está desarrollando en colaboración con Mobility Audio Innovations (MAI), una filial de Bongiovi Media & Technology (EE.UU.).**

Se trata de un concepto de audio único que transforma el sustrato del techo del vehículo en un sistema de sonido personalizado. Al integrar los avanzados algoritmos de procesamiento de audio y diseños de hardware de MAI (ya implementados en aplicaciones aeronáuticas, incluida la reciente adopción de tecnología Dolby Atmos en jets privados) junto con la experiencia de Antolin en diseño y fabricación de interiores, la solución ofrece un sonido inmersivo y de alto rendimiento.

Según el enfoque deseado, los componentes de altavoces convencionales pueden mejorarse o sustituirse.

### Panel de control táctil para un volante de diseño innovador



Este volante incorpora un **panel de control avanzado** que permite integrar superficies táctiles directamente en el propio aro, eliminando los botones mecánicos tradicionales y ofreciendo una interacción más fluida, moderna e intuitiva.

El sistema reúne las funciones habituales del vehículo como el control del audio, las ayudas a la conducción y el claxon, y, además, introduce un nuevo concepto para el despliegue del airbag. Gracias a un diseño ultracompacto, es posible mantener una cubierta continua, sin uniones visibles, logrando un aspecto más limpio y sofisticado.

El volante combina **control táctil y sensibilidad a la presión**, incluye retroalimentación activa (sensación de respuesta al tocar o presionar) y permite personalizar las funciones según las necesidades del usuario. Todo ello conforma una interfaz completa que abre la puerta a nuevos diseños de interior, aporta mayor libertad estética y mejora la experiencia de uso gracias a componentes de hardware y software estandarizados.

### Antolin Concept Car 2025



Sobre la base del concepto de interior desarrollado en 2024 y su integración en la plataforma de un modelo en serie, se han añadido nuevas funcionalidades.

El concepto de 2025 incorpora un **sistema de proyección multimedia** sobre una pantalla desplegable, ambos componentes integrados en el techo del vehículo, con objeto de enriquecer los sistemas de infoentretenimiento en las plazas traseras del vehículo y de demostrar las capacidades de la compañía en materia de integración de componentes y mecanismos complejos.

Incorpora también **sistemas de iluminación dinámica** matricial en el paragolpes delantero y de soluciones de iluminación con efectos 3D en el logotipo frontal, demostrando el potencial de Antolin en el campo del diseño e integración de funciones avanzadas de iluminación.



## Proyectos clave en innovación

### Simpli-City



Es la materialización de una visión disruptiva y profundamente sostenible para la movilidad urbana del futuro. Concebido por Antolin sobre la plataforma de un vehículo en serie, este vehículo eléctrico redefine el concepto de interior desde una perspectiva de **circularidad, accesibilidad y diseño responsable**, alineándose con los principios más exigentes de sostenibilidad y economía circular. Cada componente interior ha sido concebido bajo criterios de ecodiseño, utilizando materiales reciclados o reciclables, estructuras monomaterial o basadas en materiales naturales, ayudando a facilitar el reciclaje completo al final de su vida útil.

Con el proyecto Simpli-City, Antolin ha sido finalista en la categoría de “Mejor Proyecto en el Área de Sostenibilidad” en la III edición de los Premios de Automoción y Movilidad de Castilla y León (Valladolid, 2025), un reconocimiento que avala el compromiso con la transformación sostenible del sector.

Para más información del proyecto Simpli-City, [ver capítulo 3.3 Uso de recursos y economía circular.](#)





## Horizonte de futuro

La estrategia de innovación de Antolin para los próximos años seguirá orientada al cliente, para anticipar sus necesidades, aportar soluciones diferenciales y acompañar su evolución hacia la movilidad del futuro. En 2026, los **avances proyectados** en cada eje prioritario de la estrategia son:

### Materiales, estructuras y procesos sostenibles

Antolin intensificará la investigación de soluciones que aceleren la descarbonización y la circularidad. Para ello, se impulsará el ecodiseño con estructuras monomaterial, el uso de materiales naturales, biobasados y con contenido reciclado, y nuevas propuestas de reciclaje, incluida la eliminación de PFAS. Asimismo, se seguirá avanzando en tecnologías que mejoren la eficiencia de procesos clave, como la inyección y la decoración superficial, reduciendo consumo de recursos e impacto ambiental.

### Superficies y componentes con funciones avanzadas

Desarrollo tecnologías accesibles y con valor tangible para el usuario final, reforzando la **funcionalidad integrada en el interior del vehículo**. Destacan las líneas de iluminación avanzada nuevas fuentes ópticas, retroilumina-

ción optimizada y soluciones matriciales basadas en plastrónica, los controles táctiles con respuesta háptica en nuevas superficies y el audio inmersivo integrado en componentes como el techo, apoyado en excitadores y procesado digital avanzado. Además, se explorará el uso de IA generativa para acelerar el diseño de superficies funcionales y acortar ciclos de desarrollo.

### Transformación digital e Industria 5.0

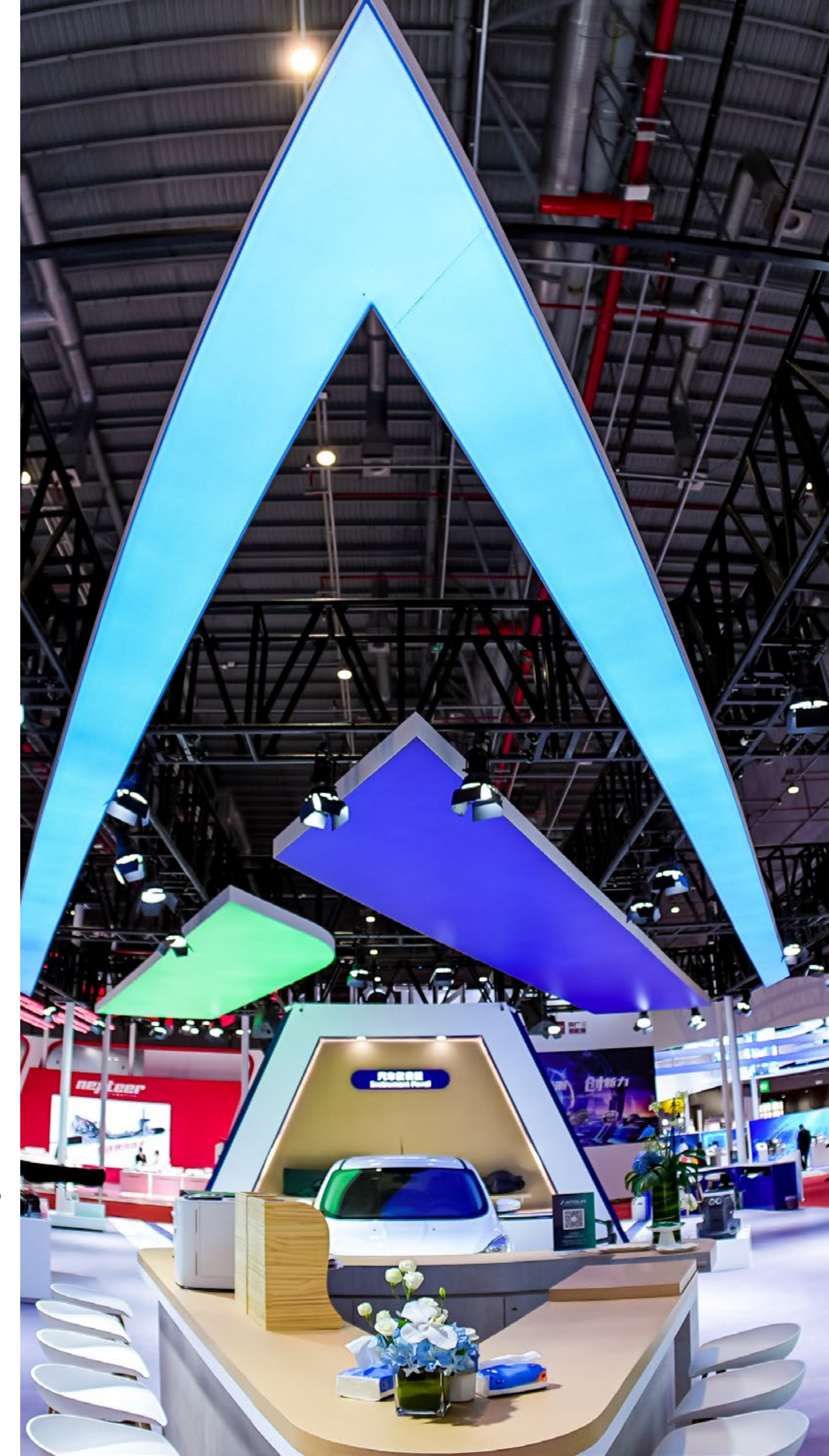
Despliegue de proyectos que integran **inteligencia artificial, automatización y conocimiento humano** para optimizar la producción, con un foco claro en calidad y eficiencia operativa. Entre las iniciativas previstas se encuentran la trazabilidad en tiempo real de defectos en techos, la visión artificial para la inspección automática de componentes y una plataforma de detección basada en *machine learning* que permita anticipar desviaciones, mejorar la toma de decisiones y elevar el rendimiento industrial.

## Experiencia de usuario

Antolin retomó en sus oficinas centrales de Burgos las **sesiones de experiencia de usuario final** con vehículo completo, una iniciativa orientada a evaluar en detalle tendencias de diseño y percepción del cliente. Tras encuentros previos con el Polestar 4 y el Renault 5 E-Tech, la compañía analizó el Ebro S700, el primer vehículo chino fabricado en España, profundizando en sus soluciones y enfoque de producto desde la perspectiva del usuario.



Stand del Salón de Shanghai.





# 2.4 Gobierno corporativo

## Enfoque de gestión

Para guiar el futuro de Antolin en tiempos de transformación, es imprescindible un liderazgo que sitúe el buen gobierno en el centro y se rija por los niveles más altos de exigencia. Con ese enfoque, los órganos de gobierno orientan la dirección de la compañía y ejercen su función de supervisión y decisión, asegurando la **solidez del proyecto empresarial y la creación de valor para el negocio, las personas y el planeta.**

La escucha y diálogo que Antolin establece con sus grupos de interés se apoya en una **cultura de integridad y transparencia.** Además, la compañía sigue y adopta las principales tendencias internacionales y las mejores prácticas en materia de gobernanza, conducta ética y cumplimiento para asegurar que cumple con las expectativas de sus *stakeholders*.

Para lograr los más altos estándares en la materia, la compañía se guía por las recomendaciones de gobierno corporativo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) aplicables a sociedades cotizadas. El seguimiento de los estándares normativos y las expectativas del entorno garantiza el desarrollo de un negocio robusto y responsable.

**Los órganos de gobierno orientan la dirección de la compañía y ejercen su función de supervisión y decisión, asegurando la solidez del proyecto empresarial y la creación de valor para el negocio, las personas y el planeta.**

## Modelo de gobierno corporativo

El modelo de gobierno corporativo de Antolin reúne las **normas, políticas y principios** que enmarcan el funcionamiento de sus órganos de gobierno y de administración, garantizando una gestión ordenada y eficaz, y se articula en:

Estatutos sociales
Normas internas de gobierno corporativo
Visión y valores
Código Ético y de Conducta
Políticas corporativas que desarrollan los principios sobre los que se sustenta el sistema
Reglamento del Consejo de Administración y de las comisiones delegadas
Reglamento del Consejo Asesor
Otros códigos, procesos y procedimientos internos exigidos o recomendados por disposiciones de carácter sectorial alineados con las normas y principios anteriores, aprobados por los órganos competentes de la sociedad

Un pilar clave del gobierno corporativo en Antolin es su **modelo de gestión.** Se trata de un marco operativo que agrupa políticas y herramientas corporativas (procesos, procedimientos, sistemas integrados, directrices y documentación de apoyo) para asegurar el cumplimiento de estándares internacionales y, al mismo tiempo, dar cobertura a las necesidades de gestión interna.

## Modelo de gestión

- IATF 16949. Calidad
- ISO 14001. Medioambiental
- ISO 45001. Seguridad y salud laboral
- ISO 17025. Laboratorio y calibración
- ISO 27001. Seguridad de la información
- ISO 27701. Privacidad
- UNE 19601. Compliance penal
- ISO 37001. Antisoborno
- ISO 50001. Eficiencia energética
- VDA SPICE. (Software Process Improvement and Capability Determination).
- ISO 26262. Seguridad funcional automotriz
- ISO 21434. Ciberseguridad vehicular



## Gobierno de la organización

Antolin es una compañía íntegramente familiar en la que el **100% del capital pertenece a la familia Antolín**. La titularidad del accionista único se reparte de forma paritaria entre sus dos ramas, que ejercen esa participación a través de las sociedades que, en cada caso, determinan los miembros de la estructura de gobierno. Ambas ramas comparten una misma visión y unos valores comunes.

En este esquema, cada rama familiar concentra más del 5% de los derechos de voto. El órgano de gobierno familiar es la instancia de mayor rango para decidir sobre las cuestiones esenciales relativas al futuro de la compañía. El Protocolo Familiar concreta sus competencias, regula el plan de sucesión y establece el marco de relación con el Consejo de Administración, que actúa con independencia.

La **gobernanza de Antolin** se articula en torno a dos órganos principales: el Accionista Único y el Consejo de Administración. Adicionalmente, la compañía dispone de un Consejo Asesor que, al igual que las comisiones delegadas, se encuentra integrado por consejeros ejecutivos y por asesores independientes. Por su parte, las comisiones ejercen funciones de apoyo especializado al Consejo de Administración.

La presidencia y la función de consejera delegada están separadas y asumidas por dos personas distintas, lo que contribuye a un liderazgo más equilibrado y fortalece la independencia y la diversidad de enfoques en la toma de decisiones. Este modelo permite preservar la identidad y el legado familiar, a la vez que se apoya en una estructura moderna y eficiente orientada a garantizar la solidez, la continuidad y el buen desempeño de Antolin en cualquier contexto.

---

**El Consejo de Administración constituye la instancia superior de gobierno de la sociedad, al tiempo que actúa como marco de referencia estratégico para las decisiones clave que guían el rumbo de la compañía.**

### Accionista único

Durante 2025, el Accionista Único adoptó **tres decisiones** en el ejercicio propio de sus competencias.

### Consejo de Administración

El Consejo de Administración constituye la instancia superior de gobierno de la sociedad, al tiempo que actúa como marco de referencia estratégico para las decisiones clave que guían el rumbo de la compañía. Con la incorporación de Ana Berta Antolín como vocal en enero de 2025 el Consejo de Administración queda compuesto por cinco miembros (tres mujeres y dos hombres), elegidos individualmente por el Accionista Único por un período de seis años renovables. Con **60% de mujeres** en este órgano, Antolin se sitúa muy por encima de los estándares europeos que regulan la presencia equilibrada de género en los consejos de administración de las empresas cotizadas. Este avance consolida el compromiso de Antolin con una gobernanza plural, inclusiva y equilibrada en sus máximos órganos de decisión.

El Consejo de Administración está encargado de la dirección, administración, toma de decisiones estratégicas y supervisión de los asuntos más relevantes para la compañía. La gestión diaria recae en la consejera delegada y en el Comité Ejecutivo.

Durante el año 2025 el Consejo de Administración celebró **16 reuniones** con un **100% de asistencia de sus miembros**. De este modo, Antolin se alinea con las mejores prácticas de buen gobierno de sociedades cotizadas y asegura estar actualizado sobre las principales novedades legislativas.

Periódicamente, el Consejo de Administración de Antolin evalúa en ejercicios alternativos su composición, funcionamiento, conflicto de interés, derechos y deberes como consejeros.





## Miembros del Consejo de Administración

### Ernesto Antolín Arribas



Presidente del Consejo de Administración y miembro de la Comisión delegada de Nombramientos y Retribuciones, asumió la presidencia de Antolin en 2014 como parte del relevo generacional definido. Es presidente ejecutivo de Canea, S.L., el *family office* de su rama familiar. Licenciado en Derecho con postgrados por la Universidad de Boston (Estados Unidos), cuenta con 31 años de experiencia internacional en el sector de la automoción en las áreas de estrategia, marketing, industria y diversificación de negocio. Inició su carrera profesional en Antolin como adjunto a la dirección en varias plantas de producción coordinando las actividades de producción, logística, ingeniería, calidad, recursos humanos y finanzas. Posteriormente, se ocupó del lanzamiento de las operaciones industriales en Europa del Este y fue director territorial para el Centro-Este de Europa, dirigiendo todas las actividades comerciales para los clientes alemanes. Participó en el lanzamiento de las operaciones industriales y comerciales en el territorio NAFTA. En 1997 se hizo cargo de la vicepresidencia de Antolin y la dirección de la división de Nuevos Negocios, con el foco en la estrategia de la compañía para las regiones de África y Asia Pacífico, estableciendo acuerdos comerciales con socios y la adquisición de nuevas empresas, así como la introducción a nuevos mercados.

### Emma Antolín Granet



Miembro del Consejo de Administración y de las comisiones delegadas de Auditoría y, de Nombramientos y Retribuciones. Es presidenta ejecutiva de Injat Investment Office, el *family office* de su rama familiar. Cuenta con más de 16 años de experiencia en diversas áreas corporativas de la compañía, entre ellas, la Dirección de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad.

Compagina su actividad profesional con su dedicación académica en diversas escuelas de negocio. Licenciada en Psicología por la Universidad Pontificia de Salamanca y Máster en Financial Management por el Instituto de Empresa, completa su formación con programas especializados en las Universidades de Cambridge, Harvard (Harvard Business School y Harvard Kennedy School), INSEAD e IMD.

**Antolin es una compañía íntegramente familiar en la que el 100% del capital pertenece a la familia Antolín.**

Hechos posteriores al cierre: En febrero de 2026 se anunció el nombramiento de Emma Antolín Granet como nueva Presidenta y de Ernesto Antolín Calzada como nuevo Vicepresidente de Antolin. Los nombramientos han sido aprobados por unanimidad del Consejo de Administración de la Sociedad Dominante.



## Miembros del Consejo de Administración

### Ana Berta Antolín Arribas



Representante de Ampaber, S.L.U. en el Consejo de Administración de Grupo Antolin Irausa, S.A.U. desde enero 2025, complementó sus estudios en Secretariado Internacional en Mary Ward (Madrid), con programas de postgrado en KBS (Canterbury) y en la Universidad de Edimburgo. Aporta más de 30 años de experiencia en el sector de automoción, desarrollada en áreas estratégicas como comercial, administración y recursos humanos. Desde 1995 reside en Estados Unidos, donde ha desarrollado su carrera profesional principalmente en Grupo Antolin Norteamérica, adquiriendo un profundo conocimiento del mercado norteamericano.

### José Antolín Granet



Representante de Santa Julita, S.L. en el Consejo de Administración de Grupo Antolin Irausa, S.A.U. y director de la compañía desde enero de 2024, en 2025 asumió la responsabilidad en la Dirección de Global Strategy de Antolin como Strategy Executive. Licenciado en Ingeniería por la Universidad Nebrija y PMMA por el IESE Business School, José Antolín cuenta con una sólida formación académica que respalda su trayectoria profesional.

Con más de 13 años de experiencia en Antolin, incluyendo puestos internacionales, ha ocupado puestos clave en los departamentos de Ingeniería e Industrial. En 2020 fue nombrado Head of Active Surfaces, en el área de Soluciones Tecnológicas de la compañía, liderando proyectos estratégicos orientados a la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones para el interior del vehículo.

### Cristina Blanco Santo Tomás



Consejera delegada de Antolin desde octubre de 2023, es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por UNED y en Administración de Empresas por las universidades de Dundee (Escocia) y Burgos. Con formación ejecutiva en ESADE y PwC, posee un amplio bagaje y conocimiento del mundo financiero tras incorporarse al área financiera de Antolin en 2001, donde ocupó distintas responsabilidades, como la Dirección de Planificación Financiera y Tesorería. En 2016 fue nombrada directora financiera corporativa de Antolin, participando en el proceso de financiación para adquirir Magna Interiors, la mayor operación de la historia de la empresa, que incluyó el primer proceso de emisión de bonos en los mercados financieros.

Tras más de 24 años unida a la empresa, acredita una amplia visión estratégica de la industria y del negocio de Antolin, participando directamente en la consolidación de la compañía como uno de los mayores proveedores del interior del automóvil del mundo. Además de su labor ejecutiva, participa como profesora en programas de dirección financiera en instituciones como IE Business School y la Universidad de Valladolid. Cristina ha sido reconocida en iniciativas como "Women to Watch".



## Comisiones

Antolin cuenta con **dos comisiones delegadas del Consejo de Administración**, integradas por miembros del propio Consejo y por asesores independientes. Estas comisiones se reúnen cada dos meses y actúan conforme a los principios de actuación y las reglas de organización y funcionamiento establecidos en el Reglamento del Consejo de Administración y de sus comisiones delegadas, aprobado en 2021.

En 2025, la compañía simplificó su estructura de comisiones, pasando de tres a dos respecto al ejercicio anterior. Esta evolución responde a un **ajuste organizativo orientado a ganar eficiencia y agilidad en la supervisión**, sin alterar el foco ni el compromiso del Consejo con la estrategia de negocio y con los asuntos de sostenibilidad.

Cada comisión define su calendario anual, de modo que las reuniones se celebran, como mínimo, siete días antes de cada sesión del Consejo de Administración. Además, con carácter mensual y previo a las reuniones formales, se realizan sesiones de seguimiento dedicadas a asuntos específicos de especial relevancia para la compañía.

### Comisión de Auditoría

- 3** miembros
- 7** reuniones
- 2** consejeros asesores independientes
- 2** mujeres



Presidida por una consejera asesora independiente, la Comisión de Auditoría es el órgano del Consejo encargado de reforzar la supervisión y el control. En el ámbito económico-financiero, realiza el seguimiento de la gestión de riesgos, del sistema de control interno de la información financiera (SCIIF) y de la actividad de auditoría interna y externa. Asimismo, revisa la adecuada gestión de los conflictos de interés y supervisa el proceso de elaboración y presentación de la información financiera y no financiera.

Tras la simplificación de la estructura de comisiones, **la Comisión de Auditoría integra también las funciones que en 2024 se canalizaban a través de la Comisión de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo**, manteniendo intacta la implicación del Consejo en los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza, con el apoyo del Consejo Asesor. En este marco, la Comisión de Auditoría supervisa el cumplimiento de las reglas de gobierno corporativo, los códigos internos de ética, los programas de cumplimiento y las políticas de medio ambiente y sostenibilidad. Además, coordina el seguimiento del reporte de información no financiera incluido el EINF, el Informe Anual de Gobierno Corporativo.

### Comisión de Nombramientos y Retribuciones

- 5** miembros
- 7** reuniones
- 3** consejeros asesores independientes
- 1** mujer



Presidida por un consejero asesor independiente, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones impulsa y revisa las políticas y el marco retributivo de la compañía, verificando su adecuada aplicación y su alineamiento con la creación de valor y el desempeño a largo plazo.

En el ámbito del Consejo de Administración y del Comité de Dirección, evalúa competencias, conocimientos y experiencia, define perfiles y dedicación y organiza una sucesión ordenada del presidente, vicepresidente y consejero delegado. Asimismo, establece objetivos de representación del sexo menos representado y asegura procesos de selección sin sesgos, impulsando una política de selección que fomente un número significativo de altas directivas. Informa y propone nombramientos, ceses y reelecciones, así como la composición de las comisiones del Consejo de Administración, con el apoyo del Consejo Asesor. En este marco, propone la política retributiva de consejeros, altos directivos y miembros de comisiones. Además, revisa periódicamente la adecuación, proporcionalidad y competitividad externa de las retribuciones, garantizando coherencia interna y cumplimiento de la política aprobada.

En todo caso, corresponde al Consejo de Administración en pleno aprobar la política de retribución de la alta dirección y la retribución de los consejeros, dentro de los límites fijados por la normativa y por la Junta General, así como, en el caso de los consejeros ejecutivos, la remuneración asociada a sus funciones ejecutivas y el resto de las condiciones que deban recogerse en sus contratos.

### Consejo Asesor

Desde su creación en 2018, el Consejo Asesor se ha convertido en un elemento esencial para impulsar a Antolin hacia la adopción de las mejores prácticas de buen gobierno, reforzando la transparencia y la profesionalidad de sus órganos de decisión. Su naturaleza es consultiva y acompaña al Consejo de Administración aportando criterio y recomendaciones sobre la evolución del negocio y sobre cuestiones de carácter estratégico.

El Consejo Asesor está integrado por profesionales independientes que, además, forman parte y presiden las distintas comisiones delegadas. Comparten trayectorias consolidadas y experiencia en compañías y organizaciones de primer nivel, y aportan perfiles diversos y complementarios.

Funciona también como un consejo de administración ampliado, ya que participa en las reuniones del Consejo de Administración, aunque sin derecho a voto.

En 2025, Antolin llevó a cabo la **renovación de este órgano con la incorporación de dos nuevos consejeros, que contribuirán al despliegue de las prioridades estratégicas de la compañía** en un contexto especialmente exigente para el mercado de automoción. Jan Borgonjon y José Manuel Temiño se sumaron a los tres consejeros ya existentes en 2024, configurando un equipo con experiencias y recorridos profesionales variados.

Esta combinación de capacidades y perspectivas cobra especial valor en el escenario actual, en el que Antolin trabaja en un contexto de transformación de la movilidad, con requisitos en materia de sostenibilidad crecientes y un escrutinio cada vez mayor de la cadena de suministro.



## Miembros del Consejo Asesor (por orden alfabético)

### Maite Ballester



Socia fundadora del fondo Nexxus Iberia, actualmente es consejera independiente y miembro de la Comisión de auditoría, gestión de riesgos, sostenibilidad y remuneraciones en Cellnex. Presente en el Consejo Asesor de ING España y en el Consejo de SONAE en Portugal, ha sido consejera independiente en Repsol y en Prisa en los últimos cuatro años y miembro de las comisiones de auditoría, retribuciones y sostenibilidad.

Graduada Cum Laude en Finanzas y Ciencias Políticas por Boston College y MBA por Columbia, fue consejera independiente y presidenta de la comisión de auditoría del Grupo Lar y miembro del Consejo Asesor de Aon España. Con más de 30 años de trayectoria profesional en la industria del capital privado, también fue socia global y consejera delegada del fondo inglés 3i en España y Portugal, presidenta de ASCRI (Asociación Española de Capital Riesgo), senior advisor de Transacción Services de EY y presidenta de la Fundación EY para el emprendimiento. Apoya el liderazgo femenino como miembro del Instituto de consejeros-Administradores del IWF (Foro Internacional de Mujeres), Women Corporate Directors y Level 20, organización europea que busca una mayor participación de las mujeres en el sector de Private Equity. Recientemente ha sido nombrada patrona de la fundación Junior Achievement.

### Jan Borgonjon



De nacionalidad belga, es experto en desarrollo de estrategias y gestión de operaciones en China, país en el que fundó Inter China en 1994, empresa de la que es presidente en la actualidad. Licenciado en Estudios Chinos por la Universidad de Lovaina (Bélgica), cursó dos años en la Universidad de Nanjing (China) y es MBA por Henley (Reino Unido). Fue pionero de la educación empresarial en China como director del China Europe Management Institute (CEMI) de Pekín.

También fue uno de los fundadores y el primer presidente de la China Europe International Business School (CEIBS) en Shanghái. Fue miembro del Consejo de Administración de CEIBS hasta 2015. En 1997 fue nombrado asesor del ministro de Comercio Exterior belga y creó la Asociación Empresarial Belga en Pekín en 1998. Posteriormente, fue vicepresidente de la Cámara de Comercio Española en China (2002, 2005-2007) y vicepresidente de la Cámara de Comercio de la Unión Europea en China en 2002 y 2003.

### David Cano



Licenciado en Dirección y Administración de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y Máster en Finanzas Cuantitativas por Afi Global Education, es socio de Afi y director general de Afi Inversiones Globales (SGIIC), empresa especializada en la gestión de carteras y asesoramiento a inversores institucionales, fondos de inversión y fondos de pensiones.

Con 27 años de experiencia profesional, es coautor de una docena de libros de mercados financieros y economía y de más de un centenar de artículos sobre política monetaria, mercados financieros, fondos de inversión, gestión de carteras y finanzas empresariales. También ejerce como profesor de los más prestigiosos centros de postgrado en finanzas españolas y colabora habitualmente en los medios de comunicación.



## Miembros del Consejo Asesor (por orden alfabético)

### Jürgen Stackmann



Antiguo miembro del Consejo de Dirección de la marca Volkswagen como máximo responsable de Marketing y Ventas de Skoda y Volkswagen Passenger Cars, actualmente es director del Future Mobility Lab del Instituto de Movilidad de la Universidad de St. Gallen. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Saarland (Alemania) y la Universidad de Metz (Francia), ha desarrollado una amplia trayectoria profesional en la industria del automóvil, ocupando puestos de máxima responsabilidad en algunos de los mayores fabricantes de vehículos del mundo.

Empezó su carrera en Ford en 1989, donde ocupó diversos puestos directivos en los departamentos de Ventas y Marketing en Europa hasta 2010. Posteriormente, se unió al Grupo Volkswagen donde permaneció hasta 2020 y asumió, entre otros cargos, la responsabilidad como miembro del comité ejecutivo de Marketing y Ventas de Škoda A.S. y de turismo Volkswagen. Entre 2013 y 2015 ejerció como consejero delegado y presidente de SEAT.

### José Manuel Temiño



Titulado por la Escuela Técnica de Ingenieros Superiores de Minas en Madrid, inició su andadura profesional en 1971 en la dirección de estudios de la empresa Fosfatos Bucraa, labor que compaginó con la docencia como profesor de matemáticas en la Escuela de Ingenieros de Minas. En 1977 asumió la gerencia de la empresa que, más tarde, se convertiría, en lo que es ahora Antolin y donde desarrolló su dilatada carrera profesional al ocupar el puesto de consejero delegado desde 1985 hasta 2015.

En 2011 recibió la Medalla del Colegio Oficial de Minas por su trayectoria profesional. En 2013, la Confederación de Asociaciones Empresariales (FAE) le entregó el FAE de Oro al mejor directivo, y en 2015 fue galardonado con el Premio de Honor de Castilla y León Económica. José Manuel formó parte del Consejo de Renault durante 10 años y fue miembro del Consejo Asesor de Antolin entre agosto 2017 y diciembre 2019.



## Composición de los órganos de gobierno

	Representación	%	Nacionalidad española	Independientes	Ejecutivos	Edad Media	Mayor 45 años	Antigüedad media miembro consejo
Hombres	6	60	4	4	0	58,67	50%	11
Mujeres	4	40	4	1	1	52,50	40%	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>56,20</b>	<b>90%</b>	<b>6</b>

ÓRGANOS DE GOBIERNO	Ernesto Antolín	Emma Antolín	Ana Berta Antolín	José Antolín	Cristina Blanco	Maite Ballester	Jan Borgonjon	David Cano	Jürgen Stackmann	José Manuel Temiño
Consejo de Administración	Presidente	Vicepresidenta	Vocal	Vocal	Vocal					
Consejo Asesor						Consejera asesora	Consejero asesor	Consejero asesor	Consejero asesor	Consejero asesor
Comisión de Auditoría		Vocal				Presidenta		Vocal		
Comisión de Nombramientos y Retribuciones	Vocal	Vocal					Vocal		Presidente	Vocal
<b>MIEMBROS</b>										
Ejecutivo					•					
Independiente						•	•	•	•	•
Representa >3% acciones de la compañía	•	•	•	•						
Antigüedad Media >9 años	•	•								
<b>FORMACIÓN, COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA</b>										
Industrial	•			•					•	•
Ejecutivo misma industria / sector	•			•					•	•
Financiera		•			•	•		•		•
Riesgos	•	•		•	•	•		•	•	•
Sostenibilidad Ambiental · Social · Gobierno		•		•		•			•	
Otros. Experiencia en entornos internacionales	•	•	•	•	•	•	•		•	•



En 2025 las mujeres representan en Antolin:

**40%**

en los órganos de administración

**60%**

en el Consejo de Administración

**20%**

en el Consejo Asesor



## Avances y retos

Como respuesta a los retos y tensiones del entorno, la agenda del Consejo en 2025 ha estado guiada por la necesidad de **equilibrar la gestión de urgencias operativas con una visión estratégica a largo plazo**, con el objetivo de proteger la rentabilidad, la liquidez y la sostenibilidad del negocio en un mercado especialmente volátil.

Reflejo de lo anterior, la planificación y el seguimiento del desempeño se han centrado en la **revisión de prioridades estratégicas y en la adaptación disciplinada del plan de negocio** a un contexto condicionado por tres factores externos determinantes:

- Nueva normativa europea de emisiones con entrada en vigor el 1 de enero de 2025, objeto de cierta flexibilización, pero aún con requisitos de difícil cumplimiento.
- Imposición de aranceles por parte de la administración estadounidense y su impacto en márgenes y cadenas de suministro.
- Exceso de capacidad productiva de los OEM, que ha desencadenado una intensa guerra de precios en los principales mercados.

Todo ello ha puesto a prueba la resiliencia de los actores del sector, impulsando medidas de adaptación y eficiencia por parte de los fabricantes y proveedores a lo largo del ejercicio.

En este contexto, el Consejo de Administración ha reforzado su liderazgo y supervisión en materias clave para asegurar la ejecución disciplinada de la estrategia y la preservación de la creación de valor. La agenda de trabajo se ha estructurado en torno a la evaluación de escenarios y sensibilidades, la optimización operativa y de costes, la gestión activa del riesgo de mercado y de cumplimiento y el seguimiento de la evolución comercial en las distintas geografías y segmentos, con especial atención al impacto de los aranceles la presión de precios en la cartera de pedidos y en la rentabilidad por programa.

Asimismo, se ha dado continuidad a la **integración de criterios ambientales, sociales y de buen gobierno en la toma de decisiones**, priorizando

la consistencia entre objetivos financieros y no financieros y el mantenimiento de estándares de transparencia acordes con las expectativas de clientes, reguladores, inversores y resto de grupos de interés. En este marco, se han aprobado los **nuevos objetivos de negocio sostenible**, consolidando los estándares de transparencia acordes con las expectativas de clientes, reguladores, inversores y resto de grupos de interés. Se ha reforzado, a su vez, el marco de gobernanza mediante la **actualización del esquema retributivo para alinearlos con los nuevos objetivos financieros de negocio y la incorporación de criterios ASG** en el proceso de designación y en los incentivos anuales, incluyendo objetivos de sostenibilidad vinculados al sistema de retribución variable (descarbonización y talento), con el fin de asegurar la adecuada vinculación entre el desempeño sostenible, el desempeño ejecutivo y la creación de valor a largo plazo.

La entrada en vigor del nuevo marco europeo de emisiones, aun con ajustes de última hora, ha requerido un refuerzo del cumplimiento normativo y de los mecanismos de control interno, así como una mayor coordinación entre negocio, ingeniería, compras y operaciones para asegurar la trazabilidad y la evidencia de conformidad. En paralelo, el entorno de comercio internacional y los aranceles han exigido una gestión dinámica de la cadena de suministro, la diversificación de riesgos geográficos y la revisión de políticas comerciales para mitigar impactos en precios, plazos y niveles de inventario. En todo este proceso, el Consejo de Administración ha mantenido un **seguimiento periódico del mapa de riesgos y de los indicadores clave de gestión**, consolidando una visión integral de riesgos estratégicos, financieros, operacionales, de cumplimiento y reputacionales. En materia de información, se ha continuado fortaleciendo los sistemas de reporte y el modelo de gobernanza para disponer de información fiable y oportuna que facilite decisiones informadas en un entorno cambiante.

En paralelo, el Consejo ha reforzado la **supervisión de los sistemas clave que sustentan la integridad del negocio**. En materia de ciberseguridad, se ha realizado un seguimiento específico del estado de los sistemas de protección, la madurez de los controles y la definición de la estrategia corporativa, con el objetivo de reforzar la resiliencia tecnológica ante un entorno de amenazas creciente y sofisticado. Asimismo, se ha supervisado la evolución del Sistema de Gestión de Compliance, del Sistema Interno de Información

y del Sistema de Gestión de Protección de Datos, garantizando su adecuación normativa, la eficacia de los controles y la existencia de mecanismos de prevención, detección y respuesta que aseguren una conducta ética, el cumplimiento regulatorio y la protección de la información en toda la organización.

Conscientes de que las personas son el eje central de la ejecución de la estrategia, el Consejo ha puesto el acento en impulsar una **cultura de desempeño, seguridad y aprendizaje continuo**. En esta línea, en 2025 se ha dado seguimiento al plan de comunicación y a las acciones derivadas de la *People Pulse 2024*, revisando las herramientas de cultura y avanzando en la definición del ADN, la gobernanza y el modelo de liderazgo. También se han profundizado las dimensiones de la encuesta y contrastado con la visión de clientes, observándose una mejora en innovación y calidad, al tiempo que se ha reforzado la consistencia metodológica y se ha activado un proceso participativo para orientar futuras ediciones.

---

**La combinación de exigencias regulatorias, tensiones comerciales y presión competitiva ha sido afrontada desde la prudencia financiera, la excelencia operativa y el compromiso con la sostenibilidad, con el de proteger el presente y asegurar la viabilidad y el crecimiento a largo plazo de la compañía.**



En coherencia con el fortalecimiento del sistema de gobierno corporativo y la evolución del liderazgo, se ha avanzado en el **plan de sucesión del Comité de Dirección y niveles directivos**, para garantizar la sustitución oportuna de posiciones directivas, en su evolución hacia una organización más ágil, digital e innovadora, sostenible y eficiente.

A nivel operativo, en 2025, se ha progresado de manera decidida en la adecuación de perfiles y capacidades a las necesidades del proyecto, incluida la ejecución de cambios organizativos en la dirección para reforzar la capacidad de respuesta ante los retos estratégicos y de mercado. Estas actuaciones han contribuido a fortalecer el liderazgo de Antolin y a promover la **atracción y el desarrollo del talento en las áreas clave del negocio**, consolidando la base necesaria para su transformación.

---

**La agenda del Consejo en 2025 ha estado guiada por la necesidad de equilibrar la gestión de urgencias operativas con una visión estratégica a largo plazo, con el objetivo de proteger la rentabilidad, la liquidez y la sostenibilidad del negocio en un mercado especialmente volátil.**

## Retos 2026

El Consejo afronta una **agenda marcada por retos clave orientados a reforzar la ejecución disciplinada de la estrategia y la consolidación del modelo operativo.**

Entre sus prioridades destacan, la implantación de un sistema homogéneo de gestión del rendimiento por objetivos (MBO), que conecte desempeño, desarrollo y retribución variable mediante objetivos, métricas y procesos de *feedback* consistentes en toda la organización. Asimismo, se avanzará en la definición de planes de sucesión para posiciones críticas y en la optimización de la estructura organizativa, clarificando responsabilidades, capas de decisión y reservas de talento para ganar agilidad.

En materia de **cultura organizativa**, será esencial alinear de forma explícita la cultura con la estrategia, reforzando comportamientos y un modelo de liderazgo coherentes con el ADN corporativo para acelerar la ejecución. En paralelo, se impulsará la evolución del capital humano mediante la modernización del ciclo de talento *end to end* —atraer, desarrollar, comprometer y retener— apoyado en datos, capacidades digitales y programas de *upskilling* y *reskilling* orientados al negocio.

En el ámbito de **gobernanza y control interno**, el Consejo abordará la definición de un nuevo Mapa de Riesgos que incorpore riesgos emergentes de forma proactiva, proporcionando una base más sólida para la toma de decisiones y la priorización de recursos. Se continuará con la digitalización de los indicadores del Sistema de Monitorización y Auditoría Continua (SMAC) para mejorar la supervisión del control interno y se prevé la aprobación del nuevo Plan Estratégico de Auditoría Interna. Finalmente, se impulsará la definición estratégica de la implantación de la inteligencia artificial en la compañía, asegurando su integración ordenada, ética y alineada con las prioridades de negocio.

## Premios Buen Gobierno Corporativo 2025: Mejor Consejo Asesor

Antolin ha sido galardonado con el premio al Mejor Consejo Asesor en los Premios Buen Gobierno Corporativo 2025, otorgados en el marco del **II Congreso de Buen Gobierno Corporativo**, organizado por el Instituto de Gobernanza Empresarial. El premio ha sido recogido por Emma Antolín, vicepresidenta de la compañía, durante la celebración de II Congreso de Buen Gobierno Corporativo el pasado 8 de diciembre en Madrid.

El II Congreso reunió en Madrid a cerca de 300 empresarios, consejeros y directivos para debatir, con un enfoque eminentemente práctico, los principales retos de la gobernanza en España, incluyendo los desafíos de las empresas familiares, las nuevas tendencias globales, el impacto de la inteligencia artificial y la ciberseguridad, el valor estratégico de los consejos asesores, los retos funcionales de la CNR y las claves de la relación presidencia-CEO.





# Equipo directivo

El equipo directivo de Antolin reúne la experiencia, la visión y la capacidad de liderazgo necesarias en un contexto decisivo para la movilidad y, en particular, para la industria de la automoción. La ejecución del Plan de Transformación ha impulsado una evolución organizativa que se traduce en un equipo de alta dirección de primer nivel. A 31 de diciembre de 2025, este colectivo estaba integrado por **249 personas** y orienta su trabajo a consolidar a Antolin como proveedor de referencia para el interior del vehículo.

La máxima instancia de dirección es el **Comité de Dirección** (Comité Ejecutivo), que al cierre de este informe está formado por 7 hombres y 2 mujeres. En su composición se combina el profundo conocimiento interno de profesionales que han desarrollado su trayectoria en la compañía con incorporaciones internacionales de contrastada experiencia y solvencia.



**Presidente**  
Ernesto Antolín



**Vicepresidenta**  
Emma Antolín

## Comité de Dirección



**Consejera Delegada**  
Cristina Blanco



**Chief Commercial Officer**  
Sonia Aguilar



**Chief Human Resources Officer**  
Javier Esteban



**Chief Strategy Officer**  
Juan Carlos González



**Chief Corporate Business Officer**  
Miguel Marañón



**Chief Operating Officer**  
Ignacio Martínez



**Chief Financial Officer**  
Igor Renedo



**Vice President of Asia**  
Jorge Juárez



**Vice President of North America**  
Rafael Martín



## 2.5 Escucha y diálogo con los grupos de interés

Antolin entiende que crear valor sostenible exige escuchar, comprender y responder a quienes se ven afectados por su actividad o contribuyen a hacerla posible. Por eso, la relación con los grupos de interés forma parte de su manera de gestionar: no se limita a un ejercicio de comunicación, sino que alimenta la toma de decisiones, ayuda a anticipar riesgos y oportunidades y permite medir con mayor claridad el impacto real de la actividad.

En un contexto en el que la Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, por sus siglas en inglés) eleva el nivel de exigencia sobre cómo se identifican y atienden las expectativas de los *stakeholders*, la compañía refuerza su **enfoque basado en un diálogo abierto**, canales adaptados a cada grupo, mecanismos de escucha y aprendizaje interno para mejorar la calidad de estos vínculos.



### Mapeo de la cadena de valor

De acuerdo con las directrices de la CSRD, en 2024 Antolin realizó un ejercicio para identificar los principales actores y etapas de su cadena de valor, así como los grupos de interés clave vinculados a cada una de ellas. Para ello, la compañía siguió un proceso estructurado en tres fases:

- 1. Lista completa.** Identificación de todos los grupos de interés potenciales. En esta relación se incluyeron tanto los grupos directamente afectados por la actividad de la empresa como los usuarios de las declaraciones de sostenibilidad definidos en el ESRS 1 (Estándares Europeos de Información sobre Sostenibilidad).
- 2. Lista restringida.** Filtrado y agrupación de los grupos identificados, hasta concentrarlos en cinco grandes bloques considerados los más relevantes según el criterio de la compañía.
- 3. Lista de preseleccionados.** Integración de los grupos de *stakeholders* relevantes mediante la correspondencia entre los usuarios de las declaraciones de sostenibilidad recogidos en los ESRS y los utilizados por Antolin, lo que permitió concretar seis grupos de usuarios.

La cadena de valor de Antolin abarca el ciclo completo, desde aguas arriba o *upstream* hasta aguas abajo o *downstream*.

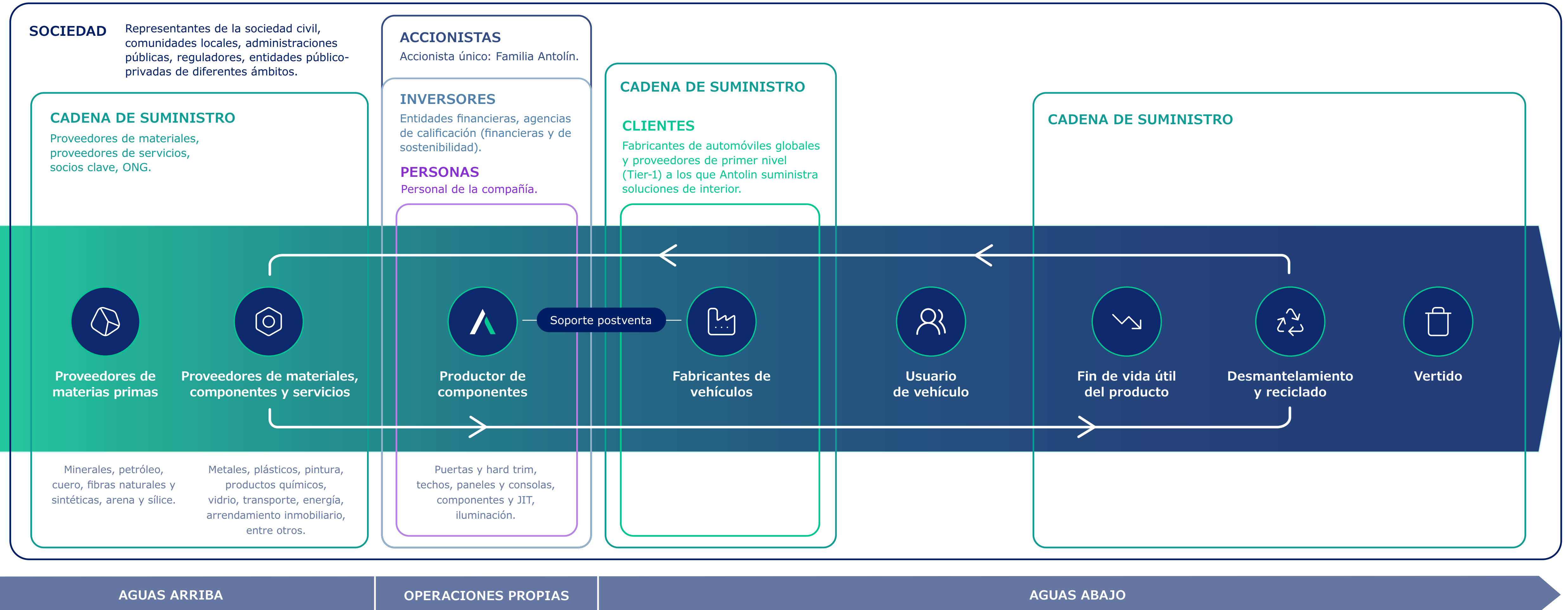




## DE UN VISTAZO

# Mapeo de la cadena de valor

Antolin ha mapeado los principales elementos de su cadena de valor, identificando en ella a sus **seis principales grupos de interés**: accionistas, inversores, clientes, personas, cadena de suministro y sociedad.









## Canales de comunicación con grupos de interés

La relación de Antolin con sus grupos de interés es un factor clave para sostener su competitividad y, al mismo tiempo, reforzar su reputación y su licencia social para operar. Para sostener este vínculo, es necesario contar con canales de comunicación abiertos para escuchar y dialogar y recoger sus expectativas.

La comunicación es una herramienta clave para mantener una relación cercana y fluida con nuestros grupos de interés, escucharlos y responder de forma adecuada a sus expectativas.

Grupos de interés	Descripción	Compromiso	Cómo influyen en la estrategia	Frecuencia / Canales
<b>Accionistas</b> 	Accionista único: Familia Antolín	Una apuesta constante por los valores y el compromiso que garantizan la continuidad y solidez de esta empresa familiar	Definen prioridades estratégicas y toman las decisiones principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periódicamente: reuniones y comunicados internos</li> <li>Bimensual: Consejo de Administración, Consejo Asesor, Comisiones Delegadas</li> </ul>
<b>Cadena de Suministro</b> 	Proveedores de materias primas, materiales, productos y servicios, socios clave	Relaciones estrechas y estables basadas en una visión compartida del desarrollo sostenible y la colaboración responsable	Influyen en la estrategia de compras, gestión de riesgos de suministro, innovación y sostenibilidad de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continua: evaluaciones, código de conducta, rating, portal de proveedores BuyOne</li> <li>Regular: anuncios, comunicados, auditorías/inspecciones, llamadas, correo, formaciones/seminarios, campañas</li> </ul>
<b>Clientes</b> 	Fabricantes de automóviles globales y proveedores de primer nivel (Tier-1) a los que Antolin suministra soluciones de interior	Avanzar junto a sus clientes, situándolos siempre en el centro de cada decisión	Condicionan la orientación tecnológica, el mix de producto, la localización industrial, la inversión en I+D y la disciplina de costes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diaria: anuncios/comunicados, evaluaciones</li> <li>Constante: red comercial, red tecnológica, redes sociales</li> <li>Eventual: auditorías, benchmarking, Código de conducta, web, muestras/prototipos, NFS, notas de prensa, premios, Tech Days/ferias, formaciones, visitas</li> <li>Anual: Informe anual, contacto operativo</li> </ul>
<b>Inversores</b> 	Entidades financieras, agencias de calificación (financieras y de sostenibilidad)	Compromiso con la transparencia y la confianza mutua como pilares esenciales de la relación con la comunidad inversora	Condicionan la estructura financiera, el apalancamiento, el ritmo de inversión y desinversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuo: reuniones 1:1 con inversores/analistas/rating (presencial/llamadas), web (portal de inversores), buzón de relación con inversores</li> <li>Periódico: roadshows/conferencias High Yield</li> <li>Puntual: roadshows/visitas a plantas</li> <li>Trimestral: presentación de resultados e informe</li> <li>Anual: informe de sostenibilidad y estados financieros auditados</li> </ul>
<b>Personas</b> 	Personal de la compañía	Un equipo único cuyo talento Antolin protege, impulsa y valora como motor principal de su éxito	Lideran y ejecutan la estrategia, y son un factor decisivo en su diseño, implantación y éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diaria: Intranet, correo, contacto operativo</li> <li>Constante: llamadas, reuniones, acogida, web, RR. SS.</li> <li>Semanal: plataforma de comunicación</li> <li>1-2/mes: comunicados, red interna, actividades sociales</li> <li>Eventual: campañas, encuestas monográficas, People Pulse, buzón, formaciones, workshops, Unidad Elemental de Trabajo (UET), reuniones</li> <li>Anual: informe, presentación corporativa, convenciones, premios</li> <li>Trienal: Encuesta de Clima</li> </ul>
<b>Sociedad</b> 	Representantes de la sociedad civil, comunidades locales, administraciones públicas, reguladores, entidades público-privadas de diferentes ámbitos	Contribución activa a un futuro más equitativo, innovador y próspero para todas las comunidades con las que se relaciona	Impactan en la reputación, la marca empleadora y la legitimidad de la estrategia, y condicionan la aceptación social de operaciones y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continua: congresos, donaciones, encuentros, grupos de trabajo, patrocinios, foros, sala de prensa, presentaciones, notas de prensa, RR. SS., visitas, actividades sociales.</li> </ul>



## Relación con inversores

Los inversores han sido tradicionalmente uno de los grupos de interés prioritarios para Antolin, y así se reafirmó en 2024 con el mapeo realizado en el marco de la adaptación a la CSRD. La compañía ha cultivado con ellos, a lo largo del tiempo, una relación estrecha y sostenida, construida sobre la confianza y una visión de colaboración a largo plazo. Para preservar este vínculo son determinantes la transparencia, la disponibilidad para el diálogo, una adecuada gestión de expectativas y el reconocimiento del papel que desempeña la comunidad inversora. Todo ello se enmarca en el cumplimiento de exigentes estándares ASG y en los niveles de información y claridad que demanda el mercado.

Este modelo de relación facilita un acceso más ágil y eficiente a la financiación y contribuye, además, a reforzar la reputación corporativa de Antolin. La compañía dispone de un **área específica de Relación con Inversores**, encargada de asegurar que la información comunicada al mercado se comparte con criterios de equidad, simetría y puntualidad, especialmente con agencias de *rating*, analistas e inversores de renta fija institucionales.

Desde esta función se mantiene un intercambio continuo y transparente con analistas, inversores y agencias de calificación crediticia. Cualquier actor del mercado financiero puede solicitar reuniones para conocer con mayor detalle la estrategia, la situación de la compañía y sus perspectivas. Paralelamente, el equipo atiende de forma recurrente y personalizada las consultas de analistas e inversores institucionales de renta fija. Antolin ofrece, además, **canales directos de contacto: teléfono (+34 947 477 727) y correo (investor.relations@antolin.com)**, junto con un **espacio específico** en su web para inversores.

En cuanto a la comunicación periódica al mercado, Antolin presenta resultados trimestrales, publica la documentación correspondiente tanto en su web como en la Bolsa de Luxemburgo y organiza una conferencia el mismo día de la publicación, con participación de la alta dirección, para los agentes de mercado interesados.

Esta actividad se complementa con la presencia en foros especializados, como las conferencias de High Yield & Leverage Finance organizadas por Deutsche Bank en junio. Asimismo, se mantuvo la cobertura activa de ana-

listas sell-side sobre los bonos de Antolin en cuatro entidades: Bank of America, Barclays, Deutsche Bank y JP Morgan. Al cierre del ejercicio, los principales instrumentos de financiación de la compañía eran la deuda bancaria, la deuda cotizada (bonos) y el factoring sin recurso. En 2024 se negoció una línea de factoring sindicada destinada a sustituir las líneas bilaterales existentes, cuya firma se formalizó en enero de 2025.

Asimismo, durante el ejercicio 2025 se ha firmado un nuevo préstamo sindicado con el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y cinco de sus principales entidades financieras por importe de 150 millones de euros con el objetivo de reforzar la estructura financiera de la compañía, aumentando la liquidez y la vida media de la deuda.

---

**Durante el ejercicio 2025 se ha firmado un nuevo préstamo sindicado con el Instituto de Crédito Oficial (ICO) y cinco de sus principales entidades financieras por importe de 150 millones de euros con el objetivo de reforzar la estructura financiera de la compañía, aumentando la liquidez y la vida media de la deuda.**

### Antolin, premio Working Capital Awards 2025

Antolin fue preseleccionado para los The Working Capital Awards 2025, en colaboración con BBVA, siendo galardonada con un premio en la categoría de *Best Use of Receivables Finance*. Estos galardones internacionales reconocen las mejores prácticas e innovación en la gestión del capital.





# Finanzas sostenibles

La función financiera desempeña un papel determinante en la hoja de ruta en la que Antolin sigue progresando para consolidarse como actor clave. Dentro de un Plan de Transformación con el que la compañía aspira a mejorar la rentabilidad del negocio, el área financiera acompaña de manera estratégica en la toma de decisiones y reorientación de prioridades para consolidar un horizonte de crecimiento sostenible.

**La disciplina y el rigor en este ámbito son esenciales para cumplir con las obligaciones contractuales y asegurar la sostenibilidad del negocio.** La capacidad de adaptación al entorno, la apuesta por la digitalización y las relaciones sólidas con la comunidad inversora son factores que contribuyen a mitigar la incertidumbre generada por las tensiones geopolíticas recientes y la volatilidad económica en varios territorios.

En un contexto en el que el enfoque de doble materialidad se afianza en el tejido empresarial, la conexión entre los criterios ASG y las decisiones financieras es cada vez más estrecha. La inversión responsable exige hoy un mayor nivel de transparencia: comprender con precisión los impactos sociales y ambientales de la actividad, disponer de información financiera vinculada a ASG y mostrar un alineamiento claro con estándares de reporte reconocidos a nivel global. Antolin se alinea con esta tendencia y continúa reforzando su **estrategia de inversión sostenible**, una hoja de ruta que ya sigue el 26% de las grandes empresas españolas adheridas al Pacto Mundial Red España.

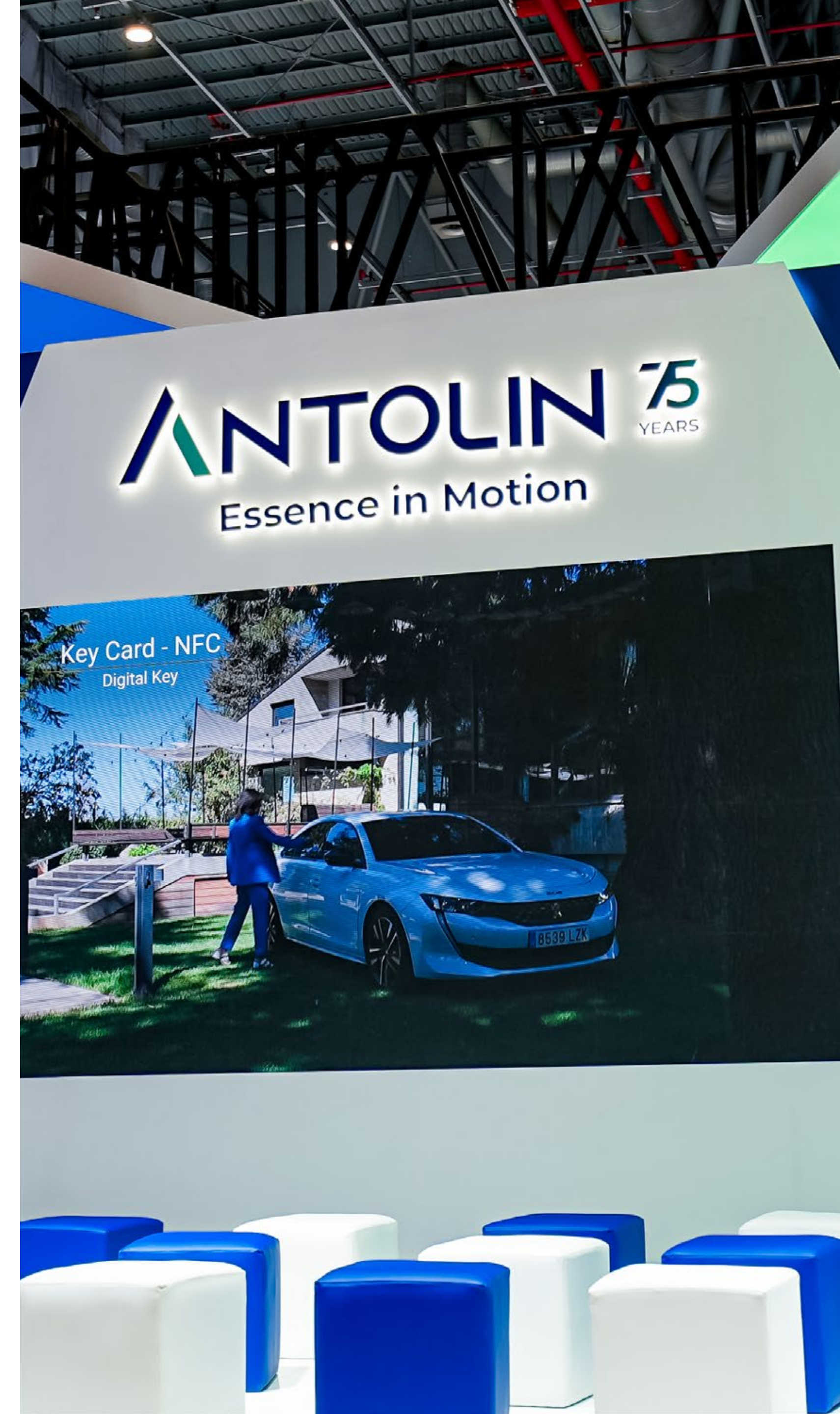
En esta misma línea, desde que en 2021 se incorporaran criterios ASG en la renovación y ampliación del crédito sindicado, se vinculó a dos métricas específicas de sostenibilidad relacionadas con emisiones de CO<sub>2</sub> y accidentalidad de los empleados. Posteriormente, en la prórroga del acuerdo de financiación preferente de 2024, y para los partícipes que acordaron extender el préstamo sindicado (97% del importe pendiente), se amplió la métrica de CO<sub>2</sub> y se incorporó una segunda métrica ligada a la evaluación ASG de la cadena de suministro directa.

## Rating ASG

La participación de Antolin en algunos de los ratings ASG de mayor reconocimiento refuerza su posicionamiento del compromiso con el negocio sostenible ante la comunidad inversora y también frente a sus clientes.

La variación observada en la valoración de MSCI en 2025 se explica, principalmente, por ajustes en la metodología y criterios aplicados por la propia agencia. En cambio, Moody's y S&P Global no llevaron a cabo una revisión adicional en el último año, por lo que se mantienen los resultados favorables obtenidos en la evaluación del ejercicio anterior. Sustainalytics, por su parte mejora la calificación de riesgo de médium (20.0) a low (18.5) gracias al incremento en la puntuación de gestión de sostenibilidad.

El hecho de que Antolin sea una empresa 100% familiar y no cotizada refuerza su compromiso voluntario con el desempeño ASG, más allá de las obligaciones exigibles a emisores cotizados.





## 2.6 Análisis de doble materialidad

Antolin realizó su primer análisis de doble materialidad en 2024 de acuerdo con la CSRD (Directiva de Reporte de Información de Sostenibilidad), anticipándose a la obligatoriedad de reporte vigente en ese momento. La directiva *Stop the Clock*, que forma parte del primer paquete Ómnibus y fue aprobada el 14 de abril de 2025, ha aplazado en dos años los requerimientos de divulgación de información de sostenibilidad por parte de las empresas mientras que EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) trabaja en unos nuevos ESRS simplificados.

En este contexto, el análisis realizado por Antolin en 2024 sigue vigente y funciona como una herramienta viva. El **proceso de la compañía para abordar la doble materialidad** se basa en:



Estos tres elementos funcionan como un **ciclo de revisión continua**, ya que el contexto interno y externo que influye en los temas materiales, impactos, riesgos y oportunidades está en constante evolución. Este proceso cíclico de tres pasos se materializa en el reporte de información de sostenibilidad, que incorpora el análisis de doble materialidad.

El enfoque de la doble materialidad obliga a las empresas a relacionar sus actividades y su cadena de valor con externalidades que afectan al negocio. La identificación de impactos positivos o negativos y su influencia en las personas y el entorno (materialidad de impacto), así como los riesgos y oportunidades financieras (materialidad financiera), conforman una visión de conjunto que permite a Antolin desarrollar su estrategia, modelo de gestión y plan de acción sobre una metodología sólida y un entendimiento profundo del impacto de su actividad.

La **metodología** utilizada por Antolin para el análisis de doble materialidad se detalla en el [anexo 6.2](#) y se divide en 5 fases:

- 1. Mapeo de grupos de interés y cadena de valor**
- 2. Identificación de temas materiales**
- 3. Identificación de los IRO**
- 4. Análisis cuantitativo de los IRO**
- 5. Creación de la matriz de doble materialidad**

El análisis de doble materialidad fue realizado por un equipo interno liderado por el área de sostenibilidad corporativa, perteneciente a la Dirección de Innovación y Sostenibilidad de la empresa y que reportaba, en 2024, directamente al director de Operaciones. Adicionalmente, contó con la aprobación

### Antolin con SERNAUTO, avanzando en la materialidad sectorial

La CSRD y los ESRS están orientados a reforzar la coherencia, comparabilidad y estandarización de la información de sostenibilidad. La norma tiene la vocación de avanzar hacia un mayor alineamiento sectorial que refleje riesgos, oportunidades e impactos comunes en actividades económicas similares. En este contexto, Antolin participa activamente en la Comisión de Negocio Responsable (CNR) de SERNAUTO, un foro integrado por empresas de referencia del sector.

Como impulso en esta línea de trabajo, SERNAUTO ha desarrollado unas directrices compartidas para el análisis de doble materialidad de forma coordinada con el resto del sector de automoción en las que Antolin ha contribuido de manera directa. Como resultado, SERNAUTO pondrá a disposición de toda la cadena de valor del sector una herramienta común de doble materialidad sectorial, que incluye una cadena de valor detallada y una propuesta compartida de temas y subtemas materiales. Este marco de referencia facilita un análisis más homogéneo de impactos, riesgos y oportunidades, y favorece el alineamiento del reporte entre compañías del mismo ámbito de actividad.



de la Comisión de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo, dependiente del Consejo de Administración. Todas y cada una de las fases del proceso contaron con el apoyo y la monitorización de una consultora externa especializada.

### Integración de las expectativas de los grupos de interés

La CSRD recomienda integrar las preocupaciones y expectativas de los grupos de interés durante el análisis de doble materialidad. Para ello, desde Antolin hemos tenido en cuenta las siguientes fuentes:

- Representantes de las áreas y *proxies* internos
- Estándares sectoriales
- Evaluaciones de analistas ASG
- Marcos y referencias regulatorias: TCFD, la Taxonomía de actividades sostenibles de la UE, la Directiva sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad Corporativa y la Directiva *Green Claims*.
- Benchmark de competidores y homólogos

### Identificación de impactos, riesgos y oportunidades (IRO)

A partir del inventario completo de temas, subtemas y sub-subtemas recogido en el AR (Application requirement) del ESRS 1, Antolin ha llevado a cabo la **identificación de sus impactos, riesgos y oportunidades** (IROs) en el conjunto de la cadena de valor, abarcando actividades aguas arriba, aguas abajo y las operaciones propias. El proceso de revisión y validación realizado por los proxies internos de Antolin se ha traducido en un total de 346 IROs.

Sobre cada IRO identificado se ha evaluado si el impacto es positivo o negativo y real o potencial, el riesgo u oportunidad en función del efecto financiero y su horizonte temporal a corto, medio o largo plazo. Para mayor detalle de la metodología utilizada, [ver el anexo 6.2.](#)





## Matriz de doble materialidad

Para facilitar la comprensión visual del análisis de doble materialidad llevado a cabo, se plasman los resultados en una matriz que sitúa los temas en función de su materialidad de impacto y financiera con una escala del 0 al 5, siendo 0 nada material y 5 muy material. Antolin ha fijado su umbral de materialidad en si la valoración de los temas es mayor o igual que 3 en, al menos, uno de los ejes. Como resultado del análisis se han identificado **17 temas materiales**.

### Temas materiales y su encaje en los ESRS

E1. Cambio climático

- 1 Mitigación del cambio climático
- 2 Energía

E2. Contaminación

- 3 Sustancias preocupantes y extremadamente preocupantes

E5. Economía circular

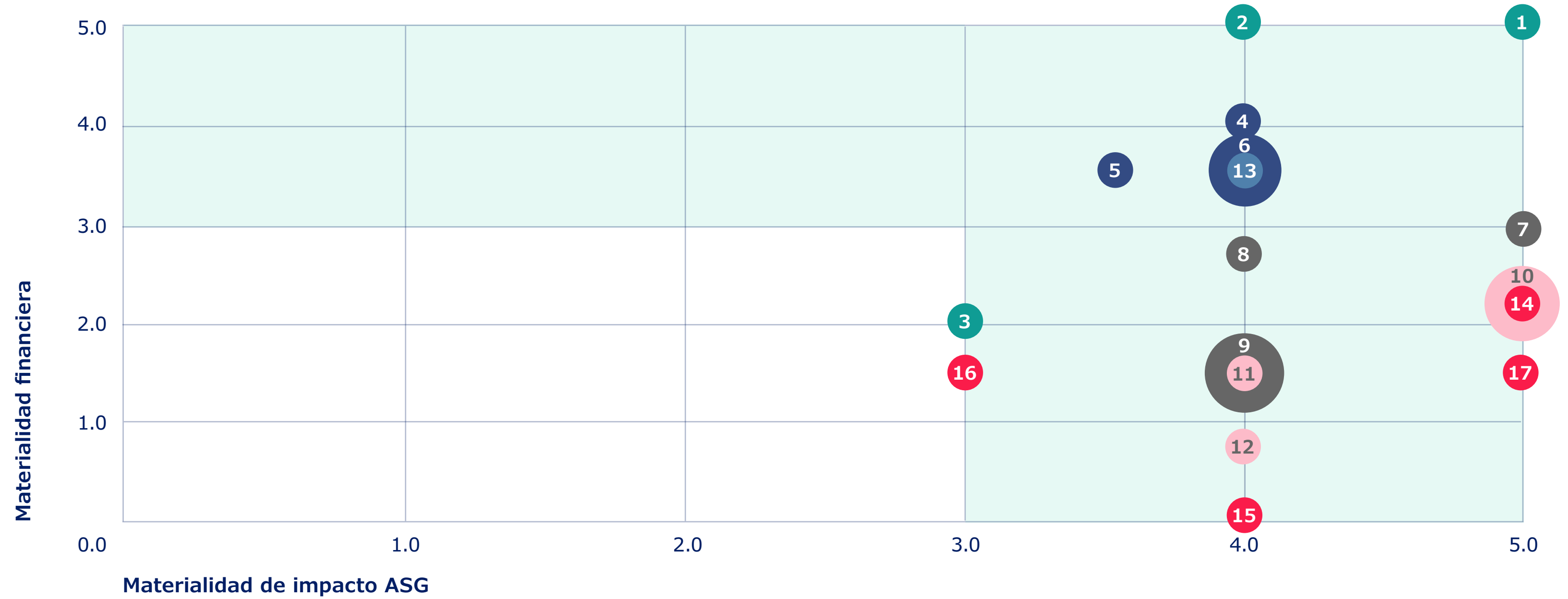
- 4 Consumo de materiales
- 5 Salida de recursos relacionados con productos y servicios
- 6 Residuos en la cadena de valor

S1. Personal propio

- 7 Condiciones de trabajo
- 8 Igualdad de trato y oportunidades para todos
- 9 Otros derechos relacionados con el trabajo

S2. Trabajadores en la cadena de valor

- 10 Condiciones de trabajo
- 11 Igualdad de trato y oportunidades para todos
- 12 Otros derechos relacionados con el trabajo



S3. Colectivos afectados

- 13 Derechos económicos, sociales y culturales de las comunidades

G1. Conducta empresarial

- 14 Gobernanza
- 15 Protección de los denunciantes
- 16 Gestión de la relación con proveedores
- 17 Corrupción y soborno



## PASADO, PRESENTE Y FUTURO

# Un cambio por dentro y por fuera



### El nacimiento de un oficio

En los primeros años, la identidad de Antolin hablaba el lenguaje del taller: industrial, sobria y cercana. Era una marca construida desde el oficio y la confianza, pensada para reflejar la solidez y fiabilidad de una empresa familiar. Más que diferenciarse, buscaba reconocerse, mostrar qué era Antolin y su trabajo. Esa base visual, sencilla y honesta, fijó una idea que sigue vigente: crecer sin perder el vínculo con el origen.

### Competir en un mundo global

Con la apertura internacional, especialmente desde los años 90, la marca se convirtió en palanca de evolución. La innovación marcó un punto de inflexión: Antolin necesitaba una imagen capaz de acompañar su ambición y su presencia en nuevos mercados. La internacionalización y el relevo generacional de 2015 impulsaron un branding más moderno, alineado con una nueva realidad corporativa enfocada en progreso, visión y consistencia.

### Evolucionar sin perder la esencia

Hoy, la marca Antolin expresa con más nitidez una cultura orientada a innovación, excelencia y sostenibilidad. Más que un mero cambio formal, el rebranding de 2023 acompañó un nuevo plan estratégico y abrió una etapa de consolidación como actor global, preparado para adaptarse a los desafíos actuales sin renunciar a lo esencial, manteniendo intactos su esencia y propósito.

